

HEC MONTRÉAL

***La reconfiguration identitaire et ses mécanismes sous-jacents en contexte
d'acquisition : le cas du rachat d'une entreprise locale par une entreprise
internationale***

Par

Damien PETITJEAN

**Science de la gestion
(Option Stratégie)**

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M. Sc.)

Mai 2012
© Damien PETITJEAN, 2012

Sommaire

Les opérations de fusion acquisition sont des opérations extrêmement utilisées par les entreprises bien que le taux d'échec soit supérieur à 50% (Cartwright et Schoenberg, 2006). La complexité de ces phénomènes amène à penser que tous les paramètres entrant en jeu n'ont pas été identifiés. La modification des frontières des organisations impliquées par ces fusions acquisitions amène une perturbation identitaire, notamment pendant la phase d'intégration. Les employés cherchent ainsi à réduire l'ambiguïté associée à ces perturbations à travers l'évaluation des potentiels changements identitaires. Cependant, le fonctionnement de ce processus de reconfiguration identitaire et les mécanismes associés ne sont pratiquement pas documentés dans la littérature scientifique actuelle. Afin d'essayer de réduire ce manque, j'ai réalisé une étude de cas impliquant une entreprise locale se faisant racheter par une entreprise d'envergure internationale. L'objectif était de comprendre le processus utilisé par les employés de l'organisation rachetée pour reconstruire leur identité. Dans cette optique, l'approche a été de cibler la base de l'organisation afin de recueillir les perceptions des personnes subissant ce rachat et non pas la manière dont le changement a été géré. Les résultats aboutissent sur la modélisation du phénomène observé et montrent les différentes étapes par lesquelles passent les employés de l'organisation rachetée. Ils montrent également l'importance du rôle joué par la stratégie d'intégration, le sentiment de continuité et de domination dans ce processus de reconfiguration identitaire.

Table des matières

Chapitre 1. Introduction.....	1
Chapitre 2. Revue de littérature	3
2.1. Le phénomène de M&A	3
2.1.1. Importance du phénomène	3
2.1.2. La place des M&A dans la littérature traditionnelle.....	4
2.1.3. La place des M&A dans les nouvelles perspectives émergentes.....	5
2.2. L'identité organisationnelle.....	10
2.2.1. Identité individuelle.....	10
2.2.2. Théorie de l'identité sociale et appartenance organisationnelle.....	12
2.2.3. L'identité organisationnelle.....	14
2.2.4. Un processus de construction sociale	16
2.2.5. Identité organisationnelle et concepts apparentés.....	17
2.2.6. L'identification organisationnelle.....	21
2.3. L'identité organisationnelle en contexte d'acquisition	24
2.3.1. Paradoxe identitaire : entre stabilité et reconstruction continue	24
2.3.2. Situation de changement majeur.....	25
2.3.3. Identité organisationnelle, concepts associés et M&A	27
2.3.4. Impact des fusions acquisitions : menace identitaire	29
2.3.5. Remise en cause de l'identité organisationnelle	30
2.3.6. Identification et M&A	32
2.3.7. Mécanismes identitaires impliqués dans les fusions acquisitions	35
Chapitre 3. Cadre Conceptuel.....	37
3.1. Positionnement.....	37
3.1.1. Objectif de la recherche	37
3.1.2. Question de recherche.....	38
3.1.3. L'identité organisationnelle et sa relative stabilité	39
3.1.4. La perspective interprétative et l'approche socioconstructiviste.....	40
3.2. Cadre conceptuel.....	42
3.2.1. Notion de temporalité	43
3.2.2. Niveau d'analyse macroscopique.....	43
3.2.3. Niveau Microscopique.....	45
3.2.4. Image externe interprétée	47
3.2.5. Mécanismes intervenant dans le processus de reconfiguration identitaire	48
Chapitre 4. Méthodologie	56
4.1. Stratégie de recherche.....	56
4.1.1. Etude exploratoire	56
4.1.2. Etude de cas.....	57
4.2. Le cas : présentation des organisations	58
4.2.1. L'organisation A	58
4.2.2. L'organisation B	58
4.2.3. L'organisation AB.....	58
4.3. Paramètre de la recherche.....	60
4.3.1. Approche Bottom-up	60
4.3.2. Echantillon	60
4.3.3. Collecte des données.....	62
4.4. Analyse des données.....	63

Chapitre 5. Résultats et Analyse de l'étude de cas.....	67
5.1. Paramètres identitaires initiaux.....	67
5.1.1. Niveau Macroscopique : Identité organisationnelle de l'organisation B.....	67
5.1.2. Niveau Microscopique : Niveau d'identification.....	72
5.2. Déstabilisation identitaire.....	74
5.2.1. Dialectique identitaire.....	74
5.2.2. Ecart identitaire perçu.....	78
5.2.3. Ambiguïté identitaire.....	79
5.3. Processus de légitimation identitaire.....	82
5.3.1. Repli identitaire.....	82
5.3.2. Projection de l'identité future.....	83
5.3.3. Evaluation identitaire.....	85
5.4. Stratégie d'intégration (Sense-giving).....	90
5.4.1. Implantation graduelle.....	90
5.4.2. Orientations.....	92
5.4.3. Symboles.....	93
5.5. Facilitateurs.....	97
5.5.1. Sentiment de continuité.....	97
5.5.2. Limitation du sentiment de domination.....	98
5.5.3. Socialisation.....	99
5.6. Restabilisation identitaire.....	101
5.6.1. Nouvelle identité reconfigurée.....	102
5.6.2. Implication collective.....	105
5.6.3. Matérialisation symbolique.....	106
5.7. Conséquences sur le niveau d'identification.....	107
5.7.1. Niveau d'identification élevé.....	107
5.7.2. Niveau d'identification moyen.....	108
Chapitre 6. Discussion et Conclusion.....	111
6.1. Principales conclusions.....	111
6.2. Implications théoriques.....	112
6.3. Implications managériales.....	114
6.4. Limitations.....	115
6.5. Suggestion pour des recherches futures.....	116
Bibliographie.....	118
Annexe 1 : Guide d'interview.....	124

Liste des tableaux

Tableau 1: L'identification dans un contexte de fusion acquisition	34
Tableau 2: Mécanismes influençant l'identification dans la littérature	36
Tableau 3: Echantillon des membres de l'organisation B interrogés	61
Tableau 4: Echantillon des membres de l'organisation A interrogés	61
Tableau 5: Résumé des perceptions caractéristiques des membres de l'organisation B sur leur identité organisationnelle avant l'acquisition	71
Tableau 6: Résumé des niveau d'identification des employés de l'organisation B réparti par fonction.	72
Tableau 7: Données supportant les interprétations du processus de déstabilisation identitaire de l'organisation B.....	80
Tableau 8: Données supportant les interprétations du processus de légitimation du changement identitaire	89
Tableau 9: Données supportant les interprétations de la stratégie d'intégration	95
Tableau 10: Données supportant les interprétations des facilitateurs identitaires	100
Tableau 11: Résumé des perceptions caractéristiques des membres de l'organisation B sur l'identité organisationnelle reconfigurée suite à l'acquisition.....	104
Tableau 12: Résumé des niveaux d'identification des employés de l'organisation B après la reconfiguration identitaire réparti par fonction.....	107

Liste des figures

Figure 1: Culture image et identité organisationnelle.....	21
Figure 2 : Le cadre conceptuel	42
Figure 3 : Vision temporelle de l'acquisition.....	59
Figure 4: Echelle de mesure du niveau d'identification.....	63
Figure 5: Analyse des données	65
Figure 6: Processus de déstabilisation de l'identité organisationnelle	80
Figure 7 : Processus de Légitimation identitaire	88
Figure 8 : Aspects de la stratégie d'intégration.....	95
Figure 9 : Facilitateurs identitaires.....	100
Figure 10 : Restabilisation identitaire.....	106
Figure 11: Résumé final du processus de reconfiguration identitaire	110

Remerciements

Ce mémoire n'aurait pu aboutir sans la contribution de nombreuses personnes. Avant tout, je tiens à remercier tout particulièrement mon directeur David Oliver. A travers son support continu, ses suggestions inspirantes et ses remarques pertinentes, il a su me guider tout au long de la conception de ce mémoire.

Je tiens également à remercier les membres de l'organisation étudiée pour leur disponibilité et leur enthousiasme. Ils m'ont permis, à travers leur témoignage, de concrétiser mon projet d'étude. Je souhaite également remercier mes amis qui ont su m'encourager régulièrement tout au long de l'écriture de ce mémoire.

Enfin, je tiens à remercier tout particulièrement ma famille pour leur support inconditionnel depuis toujours et leur confiance en moi malgré la distance qui nous sépare.

Chapitre 1. Introduction

Les opérations de fusions acquisitions (M&A en Anglais) ont connu une activité considérable ces dernières décennies. Tant le volume d'opération que les montants financiers engagés sont sans commune mesure. Les opérations de fusion acquisition impliquent souvent de nombreuses ressources, aussi bien humaines que financières, et leurs réussites conditionnent souvent le futur proche des organisations impliquées. La complexité de ce phénomène a d'ailleurs suscité l'intérêt substantiel de différents champs d'étude depuis les 30 dernières années (Cartwright et Schoenberg, 2006).

Cependant, les résultats de ces opérations sont relativement contrastés, les taux d'échec sont compris entre 45 et 70% (Tetenbaum, 1999; Ravenscraft et Scherer, 1987; Schoenberg, 2006). Les chercheurs ont tenté d'expliquer ces échecs à travers les perspectives financières, stratégiques, humaines et celle du processus d'intégration sans pour autant permettre aux gestionnaires de faire baisser le taux d'échec significativement (Schoenberg, 2006) laissant sous-entendre la non-identification de paramètres cruciaux dans ces opérations.

Dans la littérature sur les fusions acquisitions, la notion d'identité organisationnelle est relativement peu représentée. Pourtant, Albert et Whetten ont précisé dès 1985 que les situations de changement majeur étaient particulièrement pertinentes pour étudier l'identité organisationnelle. D'ailleurs, le processus de reconstruction identitaire dans le cadre d'une intégration suite à une fusion acquisition n'est pas identifié dans la littérature. Seuls certains mécanismes sous-jacents à ce processus sont abordés dans le cadre de la notion d'identification, issue de la théorie de l'identité sociale. Le processus à travers lequel les membres d'une organisation reconstruisent leur identité organisationnelle suite à un changement majeur telles que les fusions acquisitions est ainsi relativement peu documenté.

Afin d'essayer d'alimenter le champ des connaissances sur ce point particulier de la reconstruction identitaire, cette recherche se base sur une étude de cas où une entreprise internationale rachète une entreprise locale. Les données ont été collectées à travers des entretiens semi-structurés afin de recueillir l'évolution des perceptions des membres de l'organisation rachetée et tenter de comprendre comment s'est déroulée la reconstruction identitaire. La période d'étude se situe 9 mois après la fin de l'intégration, permettant ainsi de laisser le temps à la nouvelle identité de se recristalliser et ainsi de mieux pouvoir observer les changements effectués.

L'aboutissement de la recherche est la modélisation du processus de reconfiguration identitaire où trois phases ont été identifiées, la dialectique identitaire, la légitimation du changement identitaire et la restabilisation identitaire. Par ailleurs l'intervention de certains mécanismes a également été identifiée, notamment l'importance de la stratégie d'intégration.

Dans le chapitre suivant, la littérature scientifique sera passée en revue afin de matérialiser les bases théoriques utilisées. Dans les autres chapitres, les paramètres de la recherche, la présentation des résultats et une discussion présentant les implications théoriques et managériales ainsi que les suggestions pour de futures recherches seront proposés.

Chapitre 2. Revue de littérature

2.1. Le phénomène de M&A

2.1.1. Importance du phénomène

Durant les 15 dernières années, ce phénomène a occupé une place considérable dans les stratégies opérationnelles de multiples organisations, des entreprises cotées aux organismes à but non lucratif, en passant par les PME. Les fusions acquisitions ont principalement été utilisées par ces organisations dans une optique de croissance, de rationalisation, et/ou de diversification (Cartwright et Cooper, 1992) mais les possibilités induites par ce phénomène sont relativement vastes. En effet, outre les trois utilisations principales citées précédemment, les fusions acquisitions permettent également un accès simplifié à un marché, une réduction de la dépendance vis à vis des fournisseurs ou distributeurs, un transfert technologique... Le champ d'action du phénomène est considérable, et explique en partie son importance. Le recours à cette stratégie de croissance externe est d'ailleurs majeure avec notamment plus de 18 000 transactions effectuées en 2010 dans le monde, pour une valeur d'environ 1 540 milliards de Dollar américain (Bloomberg : Mergers & Acquisitions Legal Advisory Rankings) – pratiquement l'équivalent du PIB du Canada (IMF, 2010). De plus, sur les 3 premiers trimestres de 2011, le nombre de transactions a déjà dépassé les 20 000 pour une valeur de plus de 1 700 milliards de Dollar américain.

Au delà de l'extrême vitalité du phénomène, la frontière entre fusion et acquisition reste assez floue. Les termes fusion et acquisition sont souvent utilisés de manière interchangeable. Les fusions décrivent la combinaison d'au moins deux organisations pour créer une seule et nouvelle organisation. Une acquisition correspond à l'achat d'une organisation par une autre, les acquisitions peuvent être hostiles ou amicales mais l'acquéreur garde le contrôle sur sa cible. Le terme fusion est souvent utilisé dans le cas d'acquisition pour rassurer les membres de l'organisation cible afin d'atténuer la sensation de domination d'une entité par une autre. Selon certains

auteurs, la distinction entre fusion et acquisition n'a donc qu'un sens juridiquement parlant (Van Knippenberg et al., 2002) dans le sens où d'un point de vue juridique, lors d'une fusion les entreprises cessent d'exister pour recréer une seule et nouvelle organisation. Les deux termes sont donc utilisés ensemble et le choix d'un terme dépend de la manière dont on veut combiner les organisations. Dans le cadre de ce mémoire, la façon d'intégrer les deux entités déterminera s'il s'agit d'une fusion ou d'une acquisition, en l'occurrence pour une acquisition il s'agit de l'absorption de l'organisation cible par l'acquéreur.

2.1.2. La place des M&A dans la littérature traditionnelle

La propagation continue du phénomène et ses enjeux considérables ont intéressé différents champs d'études, avec notamment un attrait important pour les perspectives financières, du management stratégique, du processus et plus récemment, culturelle et humaine. En effet, les recherches sur les aspects culturels et psychologiques des fusions acquisitions ont augmenté de manière importante ces dernières années au sein la littérature académique, même si la dimension financière continue de primer sur les autres champs d'étude (Cartwright, 2005).

2.1.2.1. *La perspective financière*

Les chercheurs de cette perspective s'intéressent typiquement à la mesure de la performance financière des fusions acquisitions, principalement basée sur des mesures boursières (Larsson et Finkelstein, 1999) ainsi qu'à la comparaison des écarts de profitabilité entre les opérations (Agrawal et Jaffe, 2000). En effet, les recherches académiques de cette perspective se sont focalisées sur la création de la valeur pour l'actionnaire et ont largement montré que dans les cas d'acquisition, la valeur augmente seulement pour les actionnaires de l'entreprise cible (Sudarsanam et Mahate 2003). Ce constat amène donc de nombreuses interrogations qui dépassent le cadre purement financier, sur ce mode de croissance externe largement utilisé.

2.1.2.2. La perspective stratégique et organisationnelle

La perspective du management stratégique s'intéresse principalement aux facteurs stratégiques influençant le succès d'une fusion acquisition avec en point de mire, la notion de « strategic fit » (Cartwright et Schoenberg 2006). Dans le cas des acquisitions, ces études concernent la manière dont l'entreprise cible peut contribuer à la stratégie de l'acquéreur et le degré de compatibilité en fonction de ses caractéristiques pré-acquisition (Greenwood et al. 1994).

Dans le prolongement de cette idée du « strategic fit », un courant de recherche a également exploré la notion d' « organisational fit » et son lien avec la performance des fusions acquisitions. Ce courant a concentré ses recherches principalement sur la compatibilité du fonctionnement organisationnel et des différences de management entre les entités concernées (Datta et al., 2001).

La notion de « fit », que ce soit au niveau stratégique, organisationnel implique donc des compatibilités pré-fusion acquisition qui mèneraient à une meilleure performance lors des opérations. Ces compatibilités pré-fusion acquisition, de par leur définition, ne tiennent pas compte du processus d'intégration des entités concernées. En effet, suite au constat d'échec de nombreuses opérations, les chercheurs ont cherché à dépasser les perspectives traditionnelles pour définir de nouveaux angles d'étude. Deux nouvelles perspectives ont donc émergées, la perspective du processus d'intégration qui s'intéresse à la façon de convertir les potentiels évalués avant l'opération et la perspective des ressources humaines qui étudient les fusions acquisitions du point de vue des membres de l'organisation avec une emphase sur les impacts de ces opérations sur ces membres.

2.1.3. La place des M&A dans les nouvelles perspectives émergentes

2.1.3.1. La perspective du processus d'intégration

Au début d'une opération de fusion acquisition, peu de membres de l'organisation sont concernés, essentiellement le top management. Par contre, le début de la phase

d'intégration marque le point de départ de la reconfiguration des entités concernées, l'instabilité organisationnelle augmente donc fatalement. L'implication de l'ensemble de l'organisation entraîne un niveau de complexité important (Hapeslagh and Jemison 1991). La perspective du processus d'intégration apparaît donc comme extrêmement riche et difficile à saisir étant donné le nombre de composantes qu'elle peut impliquer.

Ce courant de recherche a mis en évidence l'importance de ce processus d'intégration à la suite de la signature de l'opération de fusion acquisition. En effet, Haspeslagh et Jemison (1991) affirment que les « strategic and organisational fit » ne sont que des potentiels qui sont réalisés - ou non - lors du processus d'intégration, mettant ainsi en évidence l'importance de ce processus d'intégration. Cette importance a d'ailleurs été révélée en explorant le rôle de ce processus d'intégration dans la création de valeur (Haspeslagh et Jemison, 1991; Datta et al., 1991). De nombreux chercheurs se sont intéressés à cette phase d'intégration voyant dans cette perspective, la clé de voute du succès des opérations de fusion acquisition. Larsson et Finkelstein (1999) vont même jusqu'à catégoriser l'intégration organisationnelle comme le seul facteur majeur permettant la réalisation des synergies potentielles.

La perspective du processus d'intégration part donc du constat que le « fit » entre les 2 organisations – qu'il soit stratégique, organisationnel ou culturel - est plus ou moins important et que le processus d'intégration permet d'aligner les deux organisations pour convertir les synergies potentielles. Cette vision place donc le processus d'intégration à un niveau stratégique de la gestion de ce type d'opération (Séguin et al., 2008).

Cette littérature sur le processus d'intégration a une forte orientation managériale, cherchant à donner des éclairages sur une gestion plus efficace pour combiner les différentes entités en fonction de la stratégie d'intégration choisie (Deiser, 1994). Au delà de l'aspect temporel du phénomène et des actions managériales évoquées, ce

processus est également décrit comme le résultat d'un processus de socialisation (Nahavandi and Malekzadeh 1988) impliquant consécutivement un processus de construction sociale (Vaara, 2003). Cette vision de l'intégration comme construction sociale implique les membres des organisations concernées et a entraîné le développement des perspectives humaine et culturelle.

2.1.3.2. La perspective humaine et culturelle

Ces perspectives humaine et culturelle sont relativement récentes émanant principalement des recherches en psychologie, en comportement organisationnel, et en ressources humaines. L'émergence de ces deux perspectives provient des problèmes d'intégration suite à l'opération de fusion acquisition et cible ainsi des aspects particuliers de la perspective du processus d'intégration. En effet, comme on l'a vu précédemment, la perspective du processus d'intégration est complexe de par le nombre important de composantes engagées, et ces deux perspectives s'inscrivent comme des composantes de ce processus.

La perspective humaine considère, en effet, que les aspects humains ont un impact majeur sur le succès ou les échecs des fusions acquisitions du fait de l'importance du facteur humain dans le processus d'intégration. Selon Jamison et Sitkin (1986), la création de valeur des fusions acquisition dépend du processus d'intégration où les aspects humains occupent un rôle clé. Par ailleurs, les problèmes humains n'empêchent pas seulement la création des synergies lors du processus d'intégration, mais peut être également une cause directe d'échec des fusions acquisitions (Larsson et Finkelstein, 1999).

Plusieurs contributions tendent à démontrer que des difficultés liées au facteur humain tels que les clash culturels, l'hostilité entre les membres des organisations, ou encore la notion d'incertitude, peuvent expliquer en partie les échecs de nombreuses fusions acquisitions (Buono et Bowditch, 2003). Pour la perspective humaine, l'impact psychologique de l'opération de fusion acquisition est souvent associé au climat d'incertitude qu'elle provoque (Cartwright and Cooper, 1996). En effet, les fusions

acquisitions sont porteuses d'anxiété et de stress pour les membres des organisations concernées car elles amènent des interrogations légitimes concernant la perte éventuelle de leur emploi ou la modification de leurs perspectives de carrière. Ce climat d'incertitude est plus particulièrement présent lors de la phase d'intégration à cause notamment des changements mis en place, comme les modifications des routines de travail, les reconfigurations structurelles, les modifications hiérarchiques, etc. Bueno et Bowditch (2003) ont d'ailleurs montré qu'un fort niveau de stress et d'incertitude entraîne un nombre important de départs, de l'absentéisme, un manque d'engagement et des résistances au changement de la part des membres de l'organisation. Les départs concernés sont d'autant plus problématiques, qu'ils concernent le plus souvent des personnes clés dans l'entreprise, et dans les compagnies rachetées où les cadres éprouvent un fort niveau de stress, le taux de départs de ces personnes clés est d'environ 70% dans les 5 ans suivant l'opération (Krug and Aguilera, 2005). Les conséquences d'un fort niveau de stress et d'incertitude ont donc des impacts négatifs sur la performance de ces opérations.

La perspective culturelle se concentre sur les impacts vis à vis des facteurs humains principalement lors du processus d'intégration émettant l'hypothèse qu'une distance culturelle plus élevée - qu'elle soit organisationnelle ou nationale – rend le processus d'intégration plus difficile (Bueno et Bowditch, 2003). Les différences culturelles, si elles ne sont pas considérées dans le processus d'intégration, peuvent entraîner des conflits organisationnels et empêcher les synergies de se réaliser (Sarala, 2010). Dans cette optique, les chercheurs se sont intéressés au manque de coopération dans les situations d'opposition des membres des organisations se matérialisant par l'attitude « nous » contre « eux ».

Sur la même idée du « fit stratégique et organisationnel » mentionné précédemment, le concept de « fit culturel » est apparu représentant la compatibilité culturelle entre l'entreprise acquéreuse et l'entreprise cible. En effet, ce manque de compatibilité culturelle a souvent été incriminé dans les échecs de fusions acquisitions, avec des exemples assez connus comme DaimlerChrysler. Cependant, les comparaisons du

couple performance/ « fit culturel » entre des opérations de fusion acquisition nationales et internationales ont fourni des résultats souvent mitigés (Cartwright, 2005).

Pour résumer, bien que le nombre de transactions soit relativement conséquent, les résultats attendus de ces opérations restent contrastés pour l'ensemble des acteurs. La littérature rapporte des taux d'échec compris entre 45 et 70% selon les différents auteurs (Tetenbaum, 1999; Ravenscraft et Scherer, 1987; Schoenberg, 2006). En parallèle du nombre croissant d'opération, le nombre considérable de recherches effectuées dans les différents domaines n'a pas permis d'aider les gestionnaires à réduire significativement ce taux (Cartwright et Schoenberg, 2006), laissant supposer la non identification de l'ensemble des facteurs ou relations de causalités associés à ce phénomène. En effet, malgré le fort intérêt des chercheurs de différentes disciplines, la complexité du phénomène est telle, compte tenu du nombre de paramètre à considérer, que la résolution de l'ensemble des problèmes liés à ces opérations semble au delà de la capacité des chercheurs. Cette complexité est synonyme de nombreuses questions restantes pour les chercheurs afin de palier progressivement les zones d'ombre planant sur la performance des fusions acquisitions (Cartwright et Schoenberg, 2006).

Pour tenter de relier les différentes perspectives afin d'obtenir une vision plus intégrée, ce mémoire s'ancre dans la perspective du processus d'intégration ainsi que dans la perspective humaine et culturelle. Il s'agit en effet, d'étudier la reconfiguration de l'identité organisationnelle lors du processus d'intégration en tenant compte du facteur humain. Les initiatives managériales et leurs formalisations sont souvent étudiées dans la perspective du processus d'intégration cependant, l'étude de l'intégration en tant que construction sociale réalisée par les membres de l'organisation semble négligée, bien que son apport paraisse indispensable pour adapter, par la suite des initiatives managériales cohérentes (Vaara 2003).

Les revendications identitaires sont courantes lors de ces changements majeurs, facilitant d'ailleurs la reconnaissance de l'identité organisationnelle (Bartels et al., 2006), et expriment souvent le mal être des membres des organisations vis à vis de l'opération de fusion acquisition qu'ils sont en train de vivre. L'identité organisationnelle en tant que processus de construction sociale, apparaît alors comme un élément important de ce processus pour comprendre les mécanismes organisationnels et humains sous-jacents. L'intérêt de coupler ces deux notions est d'autant plus grand que leur association est peu étudiée dans le cadre des fusions acquisitions.

2.2. L'identité organisationnelle

Afin de comprendre la notion d'identité organisationnelle, il est fondamental d'étudier la notion d'identité sur laquelle est basée la conception de l'identité organisationnelle. Une fois cette identité individuelle définie, il est intéressant de comprendre comment l'appartenance à un groupe peut influencer cette identité - correspondant au niveau d'observation microscopique de l'identité organisationnelle. Finalement, suite à l'évaluation au niveau microscopique de l'identité organisationnelle, on pourra étudier ce concept à l'échelle macroscopique de l'organisation.

2.2.1. Identité individuelle

La notion d'identité est sans conteste une des composantes fondamentales de la nature humaine et a d'ailleurs été étudiée dès l'antiquité par des philosophes comme Socrate, Platon et Aristote afin de répondre à la nébuleuse question : « Qui suis-je ? ». Cette question fondamentale, consistant à savoir comment les individus se perçoivent en fonction de leurs relations avec le monde qui les entoure, a posé les bases de nombreuses disciplines associées aux sciences humaines comme la sociologie, psychologie et la philosophie.

Bien que ce concept soit assez ancien, on constate de multiples variations d'interprétation. Dans le cas des anthropologistes par exemple, l'identité est directement associée à la culture des individus (Howard, 2000), alors que pour les

psychologues, l'identité correspond au « construit cognitif du soi » (Korte, 2007) et se présente comme une notion relativement fixe et stable. L'angle d'étude des psychologues implique que l'identité des individus soit une composante de leur personnalité et qu'elle ait comme rôle principal d'intégrer les différentes structures et sous-structures de l'individu pour que cette personne puisse agir comme une entité unifiée (Van Tonder et Lessing, 2003).

Pour les sociologues, l'identité est plus généralement considérée comme un cadre de référence construit et entretenu par les interactions sociales (Gioia et al., 1998). Dans ce cas, l'identité est donc vue comme un concept basé sur l'aspect relationnel où l'individu se compare aux autres individus avec lesquels il interagit (Tajfel et Turner, 1985). Cette vision plus dynamique de la notion d'identité a influencé les approches constructiviste et discursives donnant à l'identité des caractéristiques de fluidité et de variabilité relativement au niveau d'interactions relationnelles et du contexte socio-culturel (Sveningsson et Alvesson, 2003).

Dans les différents concepts d'identité vus précédemment, on trouve un élément clé implicite qui est essentiel pour comprendre l'importance de la notion d'identité. En effet, l'identité est une composante clé de l'unicité d'une personne (Gioia et al., 1998) permettant de donner tout son sens à la notion d'individu, de se comparer et se distinguer des autres personnes. Sveningsson et Alvesson (2003) soulignent l'importance du concept d'identité dans la société actuelle entraînant une modification des relations humaines, avec notamment l'émergence de la notion de réseaux, de fonctionnement de type projet (Boltanski et Chiapello, 1999) et de la virtualisation de l'environnement de travail (Rezgui, 2007). Par ailleurs, l'augmentation du nombre de recherches ainsi que la multitude d'orientations prises sur le sujet identitaire et d'identification au sein de l'organisation témoigne de la richesse et de la profondeur du concept d'identité (Cornelissen et al., 2007).

Les conceptions de l'identité présentées ci-dessus ont pour objet d'étude le niveau individuel de l'identité, on va dézoomer vers la notion d'identité organisationnelle en

passant précédemment par le niveau intermédiaire consistant à évaluer l'impact de l'appartenance de l'individu à un groupe sur son identité individuelle.

2.2.2. Théorie de l'identité sociale et appartenance organisationnelle

Avant d'étudier le concept d'identité organisationnelle, il est indispensable d'étudier l'impact du contexte social sur l'identité de l'individu, afin de mieux analyser par la suite les relations identitaires de l'ensemble des membres avec l'organisation. Cette analyse correspond à un niveau d'analyse microscopique focalisée sur les conséquences pour l'individu de ses relations avec le groupe.

Pour la psychologie sociale, la relation entre le soi et le collectif est une question centrale, en d'autres mots, l'influence que peut avoir une structure sociale sur le fonctionnement psychologique (Turner et Oakes 1986). La théorie de l'identité sociale vient de ce courant de psychologie sociale et son point de départ vient de la constatation des différences entre le comportement des individus en tant que personne et les individus en tant que membre d'un groupe (Korte, 2007). La théorie de l'identité sociale correspond donc à l'analyse du rôle de l'appartenance à un groupe dans la conception de soi. Tajfel (1981) décrit d'ailleurs l'identité sociale comme une façon de comprendre «how individuals incorporate knowledge of their group memberships into conceptions of their self-identities » (p 187). Cette vision amène donc la reconnaissance du concept de groupe social influant sur les comportements et sur le processus cognitif identitaire des individus. L'identité personnelle vient donc d'attributs spécifiques à l'individu alors que l'identité sociale vient de l'appartenance à un groupe avec lequel l'individu est associé. Par ailleurs, la théorie de l'identité sociale suggère que les individus cherchent à augmenter la valeur de leur identité sociale et que par conséquent, les membres d'un groupe vont avoir tendance à accentuer leur supériorité relative vis à vis des autres groupes afin de maintenir leur niveau de distinction positive (Brewer, 1979). Cette notion de comparaison avec d'autres groupes est issue de la théorie de catégorisation de soi.

La théorie de la catégorisation de soi s'intéresse à la façon dont les individus simplifient leur environnement social en définissant ses composantes et en les agençant en différentes catégories. En agissant de cette façon, les individus se positionnent vis à vis des autres et classent ces personnes en groupes sociaux (Fiske et Taylor, 1984). Un groupe social peut alors être défini comme un ensemble d'individus qui partagent une même identité sociale et qui se considèrent comme appartenant à cette même catégorie (Stets & Burke, 2000). Par ce processus de catégorisation, les individus d'un même groupe social définissent donc les frontières de ce groupe, identifient par la même occasion ses membres et se différencient des autres groupes sociaux.

Suite à cette catégorisation sociale, les membres d'un même groupe social ont tendance à se chercher des points de comparaisons favorables pour renforcer la différenciation avec les autres groupes (Hogg et Terry, 2001). Ces points de comparaison avec les groupes extérieurs servent également à maintenir ou accroître un certain niveau d'estime de soi à l'aide de cette différenciation subjective. L'identité sociale de l'individu peut s'exprimer lors de cette différenciation, lorsque l'individu se définit comme « nous » plutôt que « je » et se voit meilleur que les autres en tant que groupe. Cette identité sociale implique consécutivement une stéréotypisation des membres des autres groupes, une cohésion et une coopération au sein du groupe et des normes de groupe partagées (Hogg et Terry, 2001).

Au sein de la théorie de l'identité sociale, ce processus de catégorisation sociale est considéré comme la base cognitive des comportements en groupe (Turner et al., 1987). Il permet également d'élever le niveau d'abstraction et de comprendre les impacts du groupe sur les individus mais la catégorisation entraîne irrémédiablement une forme de dépersonnalisation des membres du groupe qui ne sont plus identifiés en tant qu'individu mais comme un groupe social en tant que tel (Turner et al., 1987). La théorie de l'identité sociale suggère donc que les perceptions et l'identité sociale de l'individu sont, dans un contexte organisationnel, en partie dérivée de l'identité du méta-groupe que représente l'organisation. Les individus vont donc se définir en

fonction de cette organisation, et implique des relations étroites avec l'identité de cette dernière.

2.2.3. L'identité organisationnelle

Alors que la théorie de l'identité sociale s'intéresse aux liens issus de l'appartenance des individus au méta-groupe représenté par l'organisation, la notion d'identité organisationnelle apparaît plus comme un niveau d'étude macroscopique où l'organisation est dotée d'une identité à part entière. En effet, bien que dans la théorie de l'identité sociale l'identité organisationnelle puisse être considérée comme une forme d'identité sociale en tant que telle – du fait de la combinaison des groupes sociaux la composant - la notion d'identité organisationnelle a été traditionnellement conçue pour représenter un phénomène de niveau organisationnel (Gioia, 1998).

En se basant sur les caractéristiques de l'identité individuelle, Albert et Whetten (1985) ont développé une conceptualisation de l'identité organisationnelle ayant servi de base à la littérature. Ces auteurs précisent que l'identité organisationnelle permet de répondre à la question introspective posée par les membres de l'organisation : « qui sommes nous en tant qu'organisation ? ». Cette question est importante puisqu'elle induit une identité propre à l'organisation et amène donc à envisager métaphoriquement l'organisation comme un organisme à part entière (Cornelissen et al., 2007 ; Hatch et Schultz, 2002).

Albert et Whetten définissent l'organisation comme la perception par les membres de l'organisation de :

- 1) Ce qui est considéré comme **central** à l'organisation
- 2) Ce qui rend l'organisation **distincte** des autres organisations
- 3) Ce qui est perçu comme **durable** à travers le temps

2.2.3.1. *Le concept de centralité*

Le concept de centralité de l'identité organisationnelle réfère à l'essence de l'organisation, à un « internally consistent system of pivotal beliefs, values, and

norms, typically anchored in the organizational mission that informs sense-making and action » (Ashforth et Mael, 1996). Définir les éléments centraux de l'organisation implique la distinction des caractéristiques profondément ancrées de l'organisation par opposition à celles facilement altérables (Corley et al., 2006). Par ailleurs, il est impossible de définir une liste d'éléments centraux génériques car les éléments centraux diffèrent selon les organisations (Albert et Whetten, 1985).

Le concept de centralité a souvent été remis en question à cause de cette difficulté à définir ce qui peut être central ou non, soulevant d'ailleurs des problématiques telles que « Can organizations have more than one center ? » (Corley et al., 2006) faisant référence à la notion sous-jacente d'identité multiples. Malgré ces remises en questions, la notion de centralité apparaît comme primordiale pour permettre l'identification des éléments distinctifs de l'organisation par les membres de l'organisation.

2.2.3.2. Le concept de distinction

La notion de centralité permet aux membres de l'organisation de comparer ces éléments centraux avec d'autres organisations, et notamment les concurrents, afin d'identifier les attributs distinctifs de l'organisation. A l'image des individus, les organisations « define who they are by creating or invoking classification schemes and locating themselves within them » (Albert et Whetten, 1985). La théorie de catégorisation vue précédemment peut donc être également appliquée aux organisations. Dans ce processus de catégorisation, les membres de l'organisation ont tendance à amplifier les différences et minimiser les similarités perçues de manière à stigmatiser les organisations référentielles (Ashforth et Mael, 1996). Cette catégorisation permet aux organisations de se définir comme distinctes et d'affirmer consécutivement une identité qui leur est propre.

2.2.3.3. Le concept de durabilité

Dans la définition d'Albert et Whetten, l'aspect temporel de l'identité organisationnelle est essentiel. En effet, la stabilité des éléments centraux et distinctifs composants

l'identité organisationnelle dans le temps permet de lier la « present organization with the past (and presumably the future)» (Gioia 1998, p. 21). La durabilité de l'identité organisationnelle implique une reproduction continue de cette identité résistant aux différentes pressions tel que le changement par exemple. Cependant, cette vision de durabilité a été la plus remise en question par les chercheurs, et notamment sur la nécessité de modification partielle de l'identité organisationnelle dans des situations de changements importants (Gioia et Thomas, 1996). Par ailleurs, la notion de stabilité des éléments centraux et distinctifs de l'organisation, soumise à l'interprétation de ses membres, peut également être influencée par l'accumulation continue d'expérience collective (Ashforth et Mael, 1996) et donc être modifiée. La cristallisation de l'identité organisationnelle ne semble donc pas permanente mais évolue plutôt en fonction du contexte organisationnel la rendant ainsi intrinsèquement dynamique.

2.2.4. Un processus de construction sociale

La définition d'Albert et Whetten a entraîné une convergence des recherches du courant de pensée qui considère l'identité organisationnelle comme un processus de construction sociale (Pratt et Foreman, 2000). Cette notion de construction sociale définit sa compréhension comme une base indispensable pour l'analyse des comportements organisationnels (Dutton et Dukerich, 1991) et des concepts de gestion tel que le « sense making» par exemple. La perspective fonctionnaliste considère que l'identité organisationnelle peut être déterminée de façon objective et consécutivement être mesurable. Cette vision considère donc l'identité organisationnelle comme une variable pouvant être manipulée à des fins de gestion des acteurs internes (Gioia, 1998 p. 25). En opposition avec cette perspective sur l'étude objective de l'identité organisationnelle, la perspective interprétativiste est clairement subjective. En effet, cette perspective voit l'identité organisationnelle comme fondamentalement construite socialement, dans le sens où l'identité est négociée et agencée par les membres de l'organisation (Gioia, 1998 p.27). Cette perspective a donc pour objectif principal de comprendre comment les membres de l'organisation construisent l'interprétation du « who are we ? ». L'identité

organisationnelle est principalement abordée selon ces deux perspectives, avec soit la vision de l'identité organisationnelle comme un construit objectivement mesurable à travers des affirmations identitaires (Ravasi et Schultz, 2006) dans le cas des fonctionnalistes, soit comme une construction combinatoire des perceptions subjectives partagées par les membres de l'organisation.

En considérant la définition d'Albert et Whetten, l'identité organisationnelle apparaît donc comme un phénomène éprouvé par les membres de l'organisation mais également comme une substance pouvant être perçue par les personnes extérieures à l'entité. Ce sont d'ailleurs certainement ces liens ambigus avec les personnes extérieures à l'organisation qui ont rendu relativement flou les frontières de ce concept avec d'autres éléments associés.

2.2.5. Identité organisationnelle et concepts apparentés

Comme on vient de le voir précédemment, le concept d'identité organisationnelle constitue un phénomène complexe qui se retrouve à différents niveaux de l'organisation. Ce concept a donc tendance à englober plusieurs autres concepts organisationnels qui lui sont reliés. Ces concepts apparentés sont l'identité d'entreprise, l'image organisationnelle et la culture organisationnelle. Différencier ces concepts vis à vis de l'identité organisationnelle est indispensable afin de comprendre les liens sous-jacents et évaluer leur niveau d'enchevêtrement.

2.2.5.1. *L'identité d'entreprise*

Alors que l'identité organisationnelle se concentre sur les membres de l'organisation avec donc un focus interne, l'identité d'entreprise se concentre sur les perceptions par les acteurs externes à l'organisation (Gioia, 1998 p.51). L'identité d'entreprise, issue de la littérature en marketing, traite principalement de l'image projetée (Gioia et al., 2000) par le management pour créer une implication émotionnelle. Cette notion d'image projetée explique la synonymie exprimée lorsqu'on parle d'identité ou d'image d'entreprise. Afin de différencier les deux identités, Cornelissen et al. (2007) définissent l'identité organisationnelle comme un assemblage de significations

partagées par les membres de l'organisation et l'identité d'entreprise comme l'ensemble des produits communiquant une image spécifique. Cette identité d'entreprise est d'ailleurs, la plupart du temps, partie intégrante de la stratégie de positionnement (Hatch et Schultz, 1997) et peut se manifester de manière différente. L'image projetée s'exprime effectivement sous diverses formes telles que les campagnes de publicité, les relations avec les investisseurs, la façon de gérer les crises, et plus récemment dans leur impact sociétal, avec notamment la façon de prendre en compte les problèmes environnementaux et sociaux.

Par ailleurs, les frontières organisationnelles ont tendance à être de plus en plus perméables aux influences des acteurs externes à l'entreprise, favorisées par le développement des médias qui permettent l'évaluation du lien entre l'identité de l'entreprise et les actions effectivement menées (Hatch et Schultz, 1997). L'importance de la cohérence entre l'identité de l'entreprise et les agissements organisationnels est donc renforcée.

On a vu que l'identité d'entreprise offre un moyen de se distinguer des autres organisations vis à vis du client. Cette distinction de l'entreprise d'un point de vue externe, peut également alimenter le processus de distinction organisationnelle de façon indirecte. L'image externe influence, en effet, les perceptions internes des membres de l'organisation à travers l'image organisationnelle.

2.2.5.2. Image organisationnelle ou image externe interprétée

Alors que l'identité d'entreprise, aussi appelée image d'entreprise, peut être qualifiée de perception externe, l'image organisationnelle se rapporte aux perceptions internes des membres de l'organisation, influencées par les perceptions miroitées des membres externes. Dutton et Dukerich (1991) définissent d'ailleurs l'image organisationnelle comme les croyances des membres de l'organisation vis à vis de ce que pensent les acteurs externes à cette organisation. Ce concept d'image organisationnelle a d'ailleurs été renommé de manière plus précise par Dutton et al. (1994) en image externe interprétée (« construed external image »).

Bien que les chercheurs pensent que de nombreux facteurs peuvent influencer l'identification organisationnelle, cette perception par les membres de l'organisation sur la manière dont les acteurs externes perçoivent l'organisation apparaît comme l'un des plus importants (Fuller et al., 2006). Comme on l'a vu précédemment, Dutton et al. (1994) émettent l'idée que l'image externe interprétée est associée au processus d'identification lorsque la personne perçoit l'attractivité de cette image. Cette image est jugée attractive si elle contribue à la continuité, la distinction et l'évaluation positive de l'identité organisationnelle. La relation entre image externe interprétée et l'identification organisationnelle est donc fortement corrélée, comme le souligne d'ailleurs la méta-analyse de Ricketta (2005). Dans la perspective postmoderniste de l'identité organisationnelle, l'image organisationnelle a d'ailleurs une place prépondérante, puisqu'elle ne fait pas qu'influencer mais tend à dominer le processus de « sense-making » (Gioia et al., 2000).

Pour mieux visualiser l'impact de l'image externe interprétée vis à vis de l'identité organisationnelle, on peut considérer qu'elle répond à la question « Comment, selon nous, l'organisation est-elle perçue par les autres ? ». Ce lien est subtil car il relie les niveaux internes - les perceptions des membres de l'organisation - et externes - l'image projetée - de l'entreprise. Prendre en compte cet aspect permettrait donc de faire un pont entre ces deux dimensions et comprendre la tension qui les anime.

2.2.5.3. *Culture organisationnelle*

Culture et identité sont deux concepts étroitement liés et souvent indifférenciés à cause d'une simplification triviale de ces concepts (Hatch et Schultz, 1997). La différence entre ces deux concepts, ainsi que l'apport de l'identité par rapport à la culture dans les études organisationnelles sont d'ailleurs souvent source de questionnement. La principale différence entre la culture et l'identité organisationnelle est souvent exprimée à travers le parallèle entre les questions « Qui sommes-nous en tant qu'organisation ? » pour l'identité et « Comment faisons-nous les choses ? » pour la culture (Albert et Whetten, 1985).

La culture organisationnelle a souvent été définie comme un « set of shared mental assumptions that guide interpretation and action in organizations by defining appropriate behavior for various situations » (Ravasi et Schultz, 2006). Ces principes mentaux sont majoritairement considérés comme tacites et leurs expressions se font de différentes manières au sein de l'organisation (Schein, 1992). La culture organisationnelle est donc l'ensemble des valeurs et croyances partagées par les membres de l'organisation, souvent ancrée dans le subconscient. L'identité organisationnelle apparaît, quant à elle, plus comme une notion plus explicite et instrumentale relativement à la culture organisationnelle. En effet, les réflexions sur l'identité organisationnelle impliquent un niveau de conscience supérieur à celui induit par la culture, à cause notamment de la nécessité d'explicitement cette identité (Hatch et Schultz 2000).

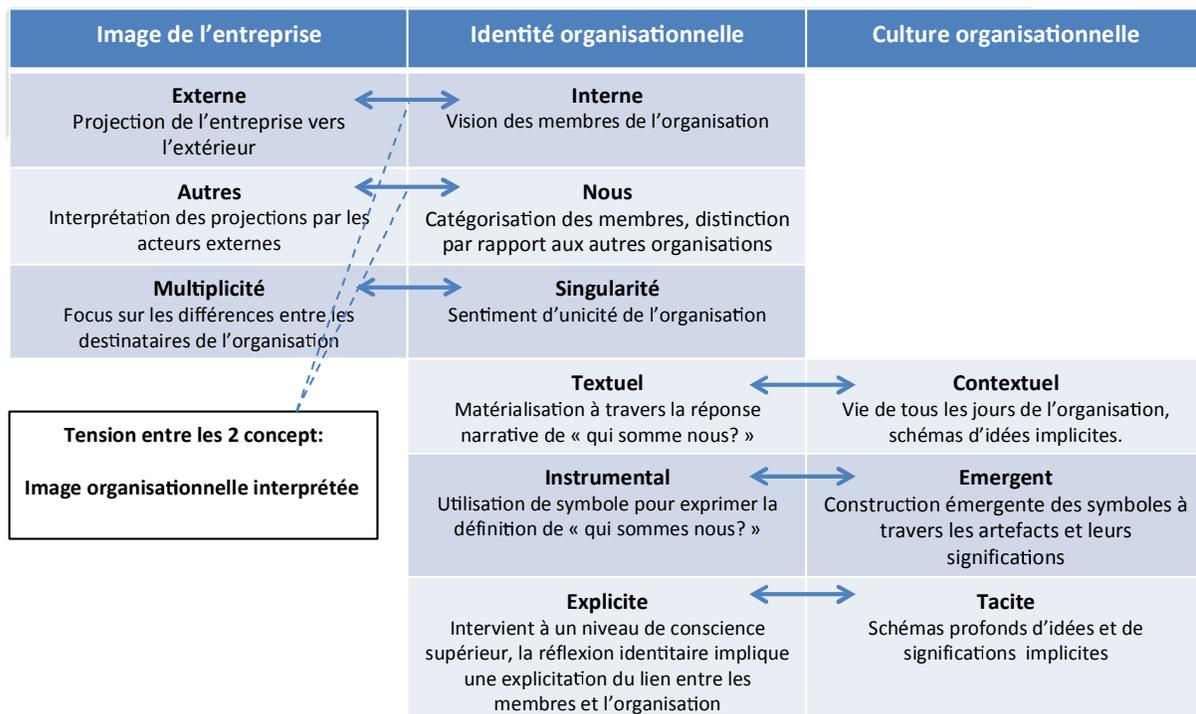
Ces deux concepts n'en sont pas moins reliés. Albert (dans Gioia et al., 1998, p4) pense d'ailleurs que la culture organisationnelle peut, à travers les croyances, les valeurs et ses artefacts, aider les membres de l'organisation à définir leur identité en leur fournissant des bases pour se différencier des autres organisations. Par ailleurs, la culture organisationnelle concerne la création de symboles à travers les artefacts et les significations de l'organisation alors que l'identité organisationnelle traite de l'utilisation de ces artefacts et symboles pour répondre à la question « qui sommes-nous ? » (Hatch et Schultz 2000).

Dans ce cas présent, la culture organisationnelle est donc vue comme un cadre contextuel influençant les réponses à la question identitaire « Qui sommes nous en tant qu'organisation ? » (Gioia et al. 1998). La vision de la culture organisationnelle comme cadre contextuel est également partagée par Hatch et Schultz (1997) qui voient cette culture organisationnelle « as a symbolic context within which interpretations of organizational identity are formed ».

Pour synthétiser les différents concepts évoqués précédemment, on peut s'appuyer sur les travaux de Hatch et Schultz (2000) qui ont modélisé les interdépendances

théoriques des mots clés de l'image d'entreprise, de l'identité et de la culture organisationnelle. Du point de vue de l'image de l'entreprise, l'identité et la culture organisationnelle paraissent équivalent, tous deux étant associées aux aspects internes et tacites de l'entreprise. De l'autre côté, du point de vue de la culture organisationnelle, l'identité et l'image semblent superficielles, plus axées sur les apparences. Centrer la vision sur l'identité organisationnelle permet alors de la différencier plus précisément des autres concepts (Hatch et Schultz, 2000). Par ailleurs, le concept d'image interprétée vient ici matérialiser les points de jonction entre les couples Externe/Interne et Autres/Nous.

Figure 1: Culture image et identité organisationnelle



Adapté de Hatch et Schultz, 2000

2.2.6. L'identification organisationnelle

Comme on l'a vu précédemment, la notion d'identité sociale est associée au concept de classification et de rehaussement de soi. La catégorisation permet à l'individu de

s'identifier à un certain groupe et de se différencier des autres alors que le rehaussement de soi implique l'amélioration de la vision subjective du groupe d'appartenance à travers le processus de comparaison. L'identité est donc fortement liée à cette fonction d'identification car elle est en partie acquise par ce processus d'identification (Albert et Whetten, 1985).

Le concept d'identification organisationnelle vient compléter la théorie de l'identité sociale sur le créneau particulier de l'organisation qui occupe la place du groupe. Dutton et al. (1994) le définissent comme « a cognitive connection between the definition of an organization and the definition a person applies to him or herself, viewing identification as a process of self-definition ». Ce processus d'identification est influencé par les caractéristiques de l'individu et de l'organisation et est considéré comme « a perceived oneness with an organization and the experience of the organization's successes and failures as one's own » (Mael et Ashforth, 1992). L'identification organisationnelle est donc une notion qui relie l'individu et l'organisation en tant que telle.

Lorsque que les membres d'une organisation s'identifient à cette dernière, cela signifie que les membres internalisent l'identité de l'organisation à leur identité individuelle (Ashforth et Mael, 1996). En d'autre terme, l'individu s'approprie les caractéristiques identitaires de l'organisation. L'importance du niveau d'appropriation de ces caractéristiques organisationnelles par l'individu correspond au niveau d'identification (Van Knippenberg et al., 2002), et plus ce niveau relatif d'identification est élevé, plus les attitudes et comportements de l'individu sont guidés par cette appartenance groupale (Turner *et al.*, 1987).

Les effets positifs sur les comportements individuels d'une identification ont été soulevés à de nombreuses reprises. Il en ressort qu'un haut niveau d'identification organisationnelle conduit les employés à agir dans l'intérêt de l'organisation en adoptant un comportement de citoyenneté organisationnelle (Dutton et al., 1994). Cheney (1983) résume d'ailleurs l'intérêt pour les organisations de favoriser cette identification : « In short, fostering identification is the intent of many corporate policies, for with it comes greater assurance that employee will decide with

organizational interests uppermost in mind ». D'autres effets, plus précis, ont également été relevés comme une meilleure coopération au sein de l'organisation (Tyler et Blader 2000), un soutien actif à l'organisation (Dutton et al., 1994), un taux de départ moins élevé (Tyler et Blader 1999), une motivation et une satisfaction au niveau du travail ainsi qu'une diminution des conflits au sein de l'organisation (Cheney, 1983). Le processus de sense-making semble également influencé car les employés sont amenés à penser et agir en fonction des croyances et les valeurs de l'organisation (Gioia, 1998 p.184).

Par ailleurs, les antécédents de l'identification organisationnelle, associé à la notion d'identité organisationnelle, jouent un rôle important dans ce processus d'identification. Dutton et al. (1994) souligne à ce sujet, qu'un fort niveau de distinction de l'organisation et qu'une image attractive – permettant de faciliter l'augmentation de l'estime de soi des membres de l'organisation - favorise le processus d'identification organisationnelle. March et Simon (1958) avait déjà émis cette hypothèse en suggérant que les individus s'identifiaient plus facilement aux groupes sociaux possédant une estime importante aux yeux des personnes extérieures à ce groupe.

Pour résumer, alors que l'identité organisationnelle répond à la question « qui sommes-nous en tant qu'organisation ? », l'identification organisationnelle aurait tendance à répondre, quant à elle, à la question « Qui suis-je par rapport à cette organisation ? ». En conséquence, l'identité organisationnelle paraît indispensable à l'identification organisationnelle et fournit une fondation cognitive à ce processus d'identification. En effet, définir sa relation vis à vis de l'organisation nécessite de définir en premier lieu cette organisation. Etudier la notion d'identification semble alors intéressant pour cerner l'identité organisationnelle dans le sens où l'identification est reliée à cette dernière.

L'identité organisationnelle apparaît donc dans la littérature scientifique comme un concept profond car il est présenté à la fois comme une « psychological and social reality » et un « mental and material fact » (Haslam et al., 2003). En effet, cette notion implique de nombreux phénomènes psychologiques et sociaux sous-jacents,

notamment l'influence de l'identité organisationnelle sur les individus ainsi que la construction sociale de cette identité à travers des éléments collectifs. Par ailleurs, on a pu voir que les 3 éléments clés de Albert et Whetten présentent des limitations conceptuelles dans certaines conditions et notamment dans les situations de changement majeur. Or le phénomène des fusions acquisitions est souvent catégorisé comme le phénomène changement majeur par excellence. En reprenant la notion de Dutton et al. (1994) de connexion cognitive entre l'organisation et l'individu, l'identité organisationnelle apparaît comme la base cognitive indispensable à cette connexion. Il semble légitime de s'interroger sur les conséquences d'une situation de changement majeur telle qu'une fusion acquisition – modifiant l'identité organisationnelle et donc cette base de référence cognitive du processus d'identification – et de ses potentiels impacts sur ce processus d'identification. Cette approche permettrait donc de relier l'aspect macroscopique – l'identité organisationnelle – à l'aspect microscopique – le niveau d'identification de l'individu à cette organisation.

2.3. L'identité organisationnelle en contexte d'acquisition

2.3.1. Paradoxe identitaire : entre stabilité et reconstruction continue

On a vu précédemment que l'identité organisationnelle était matérialisée par les éléments considérés comme centraux, distinctifs et durables pour caractériser l'organisation. On a également vu ces aspects centraux et durables étaient remis en question dans la littérature. Dans cette partie, il est question de l'aspect durable de l'organisation. En effet, un paradoxe fondamental a émergé dans la littérature scientifique, voyant d'une part l'identité organisationnelle comme un élément permanent entretenu continuellement et comme un processus de reconstruction continue.

Dans la définition d'Albert et Whetten (1985), la persistance de l'identité organisationnelle est en effet un pilier fondateur. D'autres auteurs ont également précisé que l'identité organisationnelle était une source d'inertie (Hannan et al. 2006) et qu'elle était une « primary constraint on its adaptive capacity » (Bouchikhi et

Kimberly 2003). L'identité organisationnelle comme source d'inertie pour l'organisation, la positionne donc comme une barrière face aux situations de changements organisationnels. Gioia et al. (1998) précisent d'ailleurs que l'identité organisationnelle peut devenir un désavantage concurrentiel du fait de sa nature. En effet, elle est fortement basée sur le passé de l'organisation et peut consécutivement être relativement plus difficile à changer que d'autres éléments de l'organisation. D'un autre côté, l'identité organisationnelle peut être considérée comme un élément important lors de changements majeurs puisqu'elle fournit un cadre de référence rassurant ses membres lors de situation ambiguë (Albert et Whetten, 1985 ; Fiol, 2001).

A l'opposé, d'autres auteurs considèrent que l'identité organisationnelle est un processus de reconstruction continue pouvant être influencé par divers paramètres, aussi bien internes qu'externes, tels que la culture et l'image de l'entreprise (Hatch et Schultz 2002). Gioia et al. (2000) envisagent d'ailleurs l'identité organisationnelle en terme de continuité plutôt que de permanence.

Ces deux visions peuvent paraître paradoxale puisqu'il est difficile d'envisager un phénomène constant qui soit à la fois en reconstruction continue. Cependant, si l'on considère que la durabilité de l'identité organisationnelle ne signifie pas forcément une invariabilité, ces deux conceptions ne sont pas si éloignées. En effet, on peut considérer que la durabilité correspond à une certaine stabilité, impliquant une relative continuité dans ses éléments centraux afin de préserver le cadre de référence des membres. Cette relative continuité peut d'ailleurs être menacée lorsque des constructions et interprétations alternatives apparaissent (Chreim, 2005). Des situations de changement majeur peuvent alors bouleverser les affirmations et croyances identitaires, qui sont considérées comme une source de cohérence et de stabilité pour l'organisation (Albert et Whetten, 1985).

2.3.2. Situation de changement majeur

Depuis ces dernières décennies, les organisations ont plus souvent à faire à des

contextes chaotiques qu'ordonnés, faisant du changement une dynamique permanente (Berquist, 1993). Les fusions acquisitions, qui sont, comme on l'a vu précédemment, très souvent utilisées par les organisations, font parties de ces événements complexes amenant un changement organisationnel majeur. En effet, ces phénomènes impliquent de nombreux facteurs influant plus ou moins sur le succès ou l'échec de ces fusions acquisitions. Par ailleurs, ils impactent fondamentalement l'ensemble des organisations impliquées rendant ce processus de changement particulièrement délicat (Kavanagh et Ashkansay 2006). Cette complexité a d'ailleurs souvent soulevé pour expliquer les performances mitigées de ces opérations.

La distinction entre changement continu et changement révolutionnaire est importante (Weick et Quinn, 1999). En effet, comme le précise Ullrich et al. (2005) le changement continu, également qualifié de changement évolutionniste, est d'origine interne et issu d'un processus collectif de sense-making, alors que le changement révolutionnaire est souvent de source externe et implique une certaine discontinuité. Le changement continu ne remet pas l'identité en question contrairement au changement révolutionnaire. Le cas des fusions acquisitions, est généralement une situation de changement révolutionnaire touchant l'ensemble de l'organisation, étant donc un générateur de remise en cause de l'identité organisationnelle.

En effet, les fusions acquisitions impliquent inévitablement des changements organisationnels, et plus spécifiquement lors de l'intégration. Le degré de changement organisationnel varie d'ailleurs selon l'importance relative du niveau d'intégration (Seo et Hill, 2005). Ces opérations de fusion acquisitions ont d'ailleurs été métaphoriquement comparées à divers événements symboliques tels que le mariage (Cartwright et Cooper, 1992), les crises planifiées, une infection (De Geus, 1997) et même la mort (Ginter et al., 1992). Isabella (1993) décrit également les fusions acquisitions comme des « événements déclencheurs » à cause de leur potentiel pour générer des changements organisationnels profonds et altérer les schémas mentaux des individus.

L'altération des schémas mentaux des individus fait référence à l'impact sur les

membres de l'organisation de ce type de changement majeur. Les perspectives humaine et culturelle se sont intéressées à cette question, et relèvent que le processus d'acquisition doit tenir compte des changements majeurs que subissent les employés et de l'ambiguïté associée (Seo et Hill, 2005). Plusieurs conséquences ont été soulevées par la littérature, notamment une perte de repères, associée à la modifications de tâches, à la remise en cause des plans de carrière (Rentsch et Schneider, 1991), aux changements de manager (Buono et Bowditch, 2003), aux départs des employés (Krug and Aguilera, 2005), ainsi qu'à la perception d'une dégradation de l'environnement de travail suite à la fusion acquisition (Newman et Krzystofiak, 1993). Les fusions acquisitions créent donc un climat d'incertitude, de tension et d'anxiété vis à vis des employés, susceptible de causer des impacts négatifs sur les organisations concernées comme un taux de départ élevé ou encore une diminution de la satisfaction et de l'engagement (Buono et Bowditch, 2003).

Ces opérations de fusion acquisition sont donc considérées comme des événements de changement majeur pour les organisations et la littérature scientifique s'est intéressée à ce processus de changement, adoptant principalement une vision managériale. En effet, à l'instar de la littérature sur le processus d'intégration, les perspectives humaine et culturelle fournissent une vision managériale en donnant des outils pour gérer la transition et améliorer l'engagement des employés de la nouvelle organisation. Cependant, peu d'attention a été portée au processus de construction sociale en lui-même, constituant un manque important pour comprendre les implications sociales de ces phénomènes (Vaara, 2003).

2.3.3. Identité organisationnelle, concepts associés et M&A

La littérature sur les fusions acquisitions et l'identité organisationnelle n'est pas abondante, et se concentre principalement sur le processus d'identification. En effet, l'utilisation de la théorie de l'identité sociale en contexte organisationnel a souvent été utilisée pour expliquer le processus d'identification lors de phénomènes de changement majeur tels que les fusions acquisitions (Bartels et al., 2006). Cependant, la littérature s'intéresse de plus en plus au rôle de l'identité au sein des

fusions acquisitions et plus particulièrement au processus d'intégration (Langley et al., 2012, Chreim, 2007 ; Clark et al., 2010).

Par ailleurs, Melewar et Harold (2000) précisent que la littérature abordant l'identité organisationnelle et les fusions acquisitions s'est principalement concentrée, dans un premier temps, sur l'importance de l'identité – ou image - d'entreprise. Ce concept, décrit précédemment, a en effet mis l'accent sur la manière dont l'identité de l'entreprise est exprimée, à travers la communication et les symboles, aux acteurs aussi bien internes qu'externes. L'identité d'entreprise permet donc d'établir, selon ces auteurs, une bonne communication avec les différentes parties prenantes afin de réussir le processus d'intégration.

La littérature sur la culture organisationnelle et les fusions acquisition est également importante comme on a pu le voir précédemment avec un focus sur les différences culturelles entre les organisations concernées. Les différences culturelles sont en effet souvent incriminées dans les causes d'échecs de l'intégration, cependant même dans le cas où les organisations sont considérées comme relativement proche culturellement parlant, la performance n'y est pas forcément associée (Cartwright, 2005), suggérant que la dimension culturelle ne soit pas l'unique coupable. Dans ces études sur la culture organisationnelle lors de fusions acquisitions, Datta et al. (1991) souligne que les incompatibilités culturelles sont négativement associées à la performance, mais que l'autonomie relative de l'entreprise cible diminue cet impact. Cette autonomie relative, au delà de limiter les incompatibilités culturels, sous entend également la préservation de l'identité de l'organisation cible. Dans certains cas de fusions acquisitions, la culture organisationnelle ou « la façon de faire les choses » apparaît moins important que les revendications identitaires lors du processus d'intégration (Hatch et Schultz 2000). Il y a bien entendu des attentes sur les modifications des façons de faire entraînées par ce changement, mais la question de la personne allant réaliser ces changements – un membre de l'entreprise acheteuse ou de l'entreprise cible – est particulièrement importante pour les employés, notamment pour ceux s'identifiant fortement à leur organisation (Zaheer et

al., 2003). Ces interrogations mettent en valeur le rôle parallèle de l'identité organisationnelle lors du processus d'intégration. Ce rôle est d'ailleurs matérialisé implicitement avec la récurrence de la comparaison « eux » versus « nous » lors des études sur le processus d'intégration. L'identité organisationnelle traduit donc le lien cognitif entre les individus et l'organisation alors que la culture organisationnelle correspond aux normes guidant les comportements. Ces deux concepts sont donc bien distincts même si une forte culture va souvent de pair avec une forte identité (Zaheer et al., 2003).

2.3.4. Impact des fusions acquisitions : menace identitaire

On vient de voir qu'une opération de fusion acquisition était un changement majeur, et particulièrement si l'on se positionne dans une perspective humaine. Van Dick et al. (2006) utilise d'ailleurs la métaphore d'un nuage noir au dessus des membres de l'organisation pour décrire le climat d'ambiguïté et de stress pendant cette période d'intégration. Au delà des interrogations légitimes des membres de l'organisation sur les conséquences personnelles de cette opération, des interrogations identitaires apparaissent également. Ces opérations entraînent effectivement une modification des frontières des organisations pouvant être perçue comme une menace identitaire importante (Van Dick et al., 2006).

D'un point de vue de la théorie sociale de l'identité, une fusion acquisition correspond à une « formal recategorization of two social groups as one new group » (Knippenberg et al., 2002). Ce processus de recatégorisation implique donc que l'individu redéfinisse son identité sociale vis à vis de la nouvelle structure, entraînant une modification des repères de l'individu contribuant consécutivement au climat d'ambiguïté ambiant.

Par ailleurs, l'ambiguïté apportée par le changement et la modification du cadre de référence des individus peut entraîner des difficultés à un niveau plus macroscopique, à savoir donner du sens à la question « qui sommes-nous en tant qu'organisation ? » (Corley et Gioia, 2004). Le moment où les employés ont connaissance de la possible fusion acquisition, qui peut être distinct du moment de l'annonce formelle, constitue

un point départ pour la comparaison identitaire entre les organisations et les revendications identitaires, plus ou moins importantes, qui en découlent. Cette comparaison et les interrogations associées peuvent être définies comme une confrontation entre les deux identités organisationnelles et qualifiées de dialectique identitaire. Cette dialectique peut alors faire émerger des menaces potentielles chez les membres des organisations concernées et influencer le processus de transition identitaire (Clark et al., 2010).

2.3.5. Remise en cause de l'identité organisationnelle

2.3.5.1. *Dialectique identitaire*

L'identité organisationnelle semble donc être un concept essentiel lors de situation de changement majeur telle que les fusions acquisitions. En effet, comme expliqué précédemment, la présence de plusieurs identités organisationnelles conduit à l'évaluation des menaces identitaires potentielles que ces dernières représentent pour les membres des différentes organisations. L'ambiguïté associée aux fusions acquisition et le rapprochement relatif des organisations peuvent constituer une remise en cause de l'identité organisationnelle au niveau de ses trois caractéristiques principales : ses aspects centraux, distinctifs et durables. Cette remise en cause peut être influencée par la perception des membres de l'organisation de la dialectique identitaire.

En effet, lors du processus d'intégration, les identités des organisations concernées se côtoient avec une intensité relative en fonction du niveau d'intégration planifié. La perception par les membres des différences entre les organisations peut générer un niveau de stress plus ou moins important (Cartwright et Panchal, 2001). De plus, les pressions éventuelles pour modifier, voire supprimer, l'identité organisationnelle de l'organisation cible a tendance à mener vers un renforcement du niveau d'identification des membres avec leur organisation d'origine (Voci, 2006). Cette polarisation constitue d'ailleurs une menace pour le processus d'intégration si les membres cherchent à accentuer leur différenciation en se comparant positivement vis à vis des membres de l'autre organisation, pouvant mener à un refus de travailler

ensemble. La relation dominant/dominé qui peut apparaître lors de fusion acquisition, est autre élément pouvant impacter cette polarisation. En effet, Van Knippenberg et al. (2002) ont précisé que les membres qui se sentaient en position de domination vis à vis des membres de l'autre organisation ont tendance à ressentir un certain sentiment de continuité, facilitant ainsi leur identification à la nouvelle organisation.

Cette dialectique identitaire permet donc aux membres des organisations d'évaluer l'importance de la menace et la profondeur de la remise en cause des caractères centraux, distinctifs et durables de leurs organisations respectives.

2.3.5.2. Remise en cause du caractère central

La comparaison entre les différentes identités organisationnelles se base sur ces éléments centraux des organisations avant la fusion acquisition. En effet, les revendications identitaires se font en distinguant en priorité les éléments centraux puisqu'ils sont la base de l'identité organisationnelle (Corley et Gioia, 2004).

D'autre part, lors de l'intégration, les deux identités organisationnelles cohabitent, cette cohabitation fait référence aux identités multiples et implique donc que pendant la phase d'intégration, l'entreprise puisse posséder plusieurs centres identitaires (Corley et al., 2006). Au delà de cette cohabitation, la fusion acquisition entraîne une recatégorisation de deux groupes sociaux en un nouveau groupe. En effet, les organisations concernées vont devoir passer d'une vision binaire « eux » versus « nous » à un nouveau « nous » intégrant les membres de l'autres organisation. Ce processus d'intégration peut entraîner la modification des activités, la redéfinition de la mission de l'organisation, le niveau d'interaction avec les membres de l'autre organisation, etc. Ces modification peuvent modifier les aspects centraux de l'organisation et entraîner consécutivement une modification de ce qui est perçu comme central par les membres de l'organisation.

Comme on a pu le voir précédemment, la notion de centralité apparaît comme primordiale pour permettre l'identification des éléments distinctifs de l'organisation par les membres de l'organisation. Lors d'une fusion acquisition la remise en cause des

éléments centraux de l'organisation peut donc avoir un impact sur l'identification des membres. Lors de l'intégration, certains chercheurs préconisent à cet effet, de préserver une certaine continuité dans ces éléments centraux afin de faciliter la transition identitaire (Ullrich et al. 2005).

La remise en cause des éléments centraux entraîne une réaction en chaîne de remise en cause du caractère distinctif et durable de l'identité organisationnelle.

2.3.5.3. Remise en cause du caractère distinctif

Une remise en cause des éléments centraux de l'organisation amène fatalement une remise en cause des caractères distinctifs de l'organisation. En effet, comme les individus définissent l'identité de l'organisation à travers un processus explicite et implicite de comparaison (Harquail et King, 2003 cité dans Corley et al. 2006), une menace concernant ses points de référence rend ce processus caduque. Les points de référence sont constitués des éléments centraux de l'organisation, et ces derniers étant remis en cause lors d'une fusion acquisition, le système de comparaison utilisé pour se distinguer des autres organisations s'en trouve successivement menacé. Gioia et al. (2010) précisent d'ailleurs que le développement d'une nouvelle identité passe fatalement par l'atteinte d'un niveau de distinction optimal. L'étude de Empson (2004) complète d'ailleurs celle de Gioia et al. (2010) en relevant l'importance du niveau de distinction pour favoriser un changement identitaire.

2.3.5.4. Remise en cause du caractère durable

Le changement brutal que peut occasionner une opération de fusion acquisition, notamment lors de l'intégration, peut également ébranler la perception des membres de l'organisation quant au caractère durable de certains aspects. L'intégration a en effet tendance à remettre en question l'évaluation des éléments durables de l'identité organisationnelle, puisque l'identité organisationnelle de chaque organisation va se retrouver confronter à celle de l'autre. Le processus de reconstruction de l'identité organisationnelle a d'ailleurs été associé à une certaine perception de continuité identitaire par les membres subissant une acquisition (Chreim, 2007). La confrontation identitaire peut empêcher la visualisation à long terme de la nouvelle

combinaison organisationnelle et identitaire, au même titre que pour les éléments centraux et distinctifs. Encore une fois, la notion de sentiment de continuité apparaît être un élément limitant la remise en cause du caractère durable en permettant de garder une certaine visibilité à plus ou moins long terme (Van Dick et al., 2006, Chreim, 2007).

2.3.6. Identification et M&A

Dans le cadre des fusions acquisitions, les études concernant les phénomènes identitaires ont principalement concernées la notion d'identification (Terry, 2001; Van Knippenberg et al., 2001, 2002 ; Van Dick et al., 2006 ; Bartels et al., 2006, Langlely et al., 2012). En effet, issue principalement du courant de la théorie de l'identité sociale, incluant la théorie de la catégorisation de soi, ces études ont analysé les dynamiques intergroupes qui se déroulaient lors des fusions acquisitions. Cependant, certains articles plus récents commencent à mettre l'emphase sur les l'identité organisationnelle (Langlely et al., 2012 ; Clark et al., 2010 ; Maguire et Phillips, 2008).

Dans leur article, Van Dick et al. (2006) confirment que les fusions acquisitions sont une menace pour l'identité organisationnelle et consécutivement pour l'identification des employés. D'autres auteurs avaient d'ailleurs précédemment remarqué l'aspect crucial de l'identité organisationnelle pour l'identification des employés (Dutton et al., 1994).

Certaines conséquences directes du manque d'identification lors des fusions acquisitions ont déjà été identifiées dans la littérature. En effet, le niveau d'identification des membres à la nouvelle organisation va notamment influencer le taux de départ et la satisfaction des employés (Van Dick et al, 2006). Une baisse de l'attachement et de l'engagement a également été démontrée lors de ces situations impliquant un manque d'identification (Van Knippenberg et al., 2002). On peut voir dans le tableau suivant, les principales études sur l'identification dans un contexte de fusion acquisition.

Tableau 1: L'identification dans un contexte de fusion acquisition

Auteurs	Contexte	Etude	Resultats
Bartels et al. (2006)	Fusion entre plusieurs organisations policières (715 questionnaires)	Objectif: Etudier le développement de l'identification organisationnelle pendant une fusion 5 déterminants pour 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. Modèle testé sur 2 populations : employés directement et indirectement impliqués dans la fusion.	L'identification à l'entité d'origine est un facteur déterminant de l'identification à la fusion. L'utilité attendue, la perception de continuité et la communication influencent également le niveau d'identification à la fusion; le climat de communication n'a pas d'effet sur la variable dépendante testée.
Van Dick et al. (2004)	Fusion entre 2 hôpitaux allemands (450 questionnaires)	Objectif: Déterminer les liens entre identification organisationnelle, émotions négatives et satisfaction du travail. Prise en compte du niveau d'identification pre et postfusion, du sentiment d'insécurité, de la satisfaction du travail, de la communication et des émotions.	Le sentiment de discontinuité durant la fusion entraîne la perte du sentiment d'identification. Les personnes ayant une perception de discontinuité, une identification préfusion forte et une identification postfusion faible) ont une vision négative de la fusion et a des difficultés d'intégration.
Van Dick et al. (2006)	Fusion entre 2 hôpitaux allemands (450 questionnaires)	Objectif: Déterminer les conséquences de l'identification postfusion et de l'insécurité. Prise en compte du niveau d'identification pre et postfusion, du sentiment d'insécurité, de la satisfaction du travail, de la communication et des émotions.	Les personnes ayant un fort niveau d'identification ressentent moins d'émotion négative, une meilleure satisfaction et des comportements citoyens. La notion de continuité permet de réduire le sentiment d'insécurité. La prise en compte de l'identification préfusion combinée à une bonne communication permettent de générer un plus grand niveau d'identification postfusion.
Ullrich et al. (2005)	Fusion entre 2 entreprises allemandes (16 managers interviewés)	Objectif: Déterminer le rôle du sentiment de continuité vis à vis de l'identification suite à une fusion. Interviews à questions ouvertes auprès de 16 managers sur les sentiments envers la nouvelle structure, les problèmes éventuels, l'identification organisationnelle et le futur de l'entité.	L'absence de continuité perçue par les managers a un impact négatif sur leur niveau d'identification postfusion. Cette continuité peut se manifester à 2 niveaux, continuité passé-présent et la continuité "projetée" présent-futur.
Van Knippenberg et al. (2002)	2 sondages dans 2 organisations gouvernementales ayant subi une fusion	Objectif: Déterminer le rôle du sentiment de continuité vis à vis de l'identification suite à une fusion. Sondages auprès de 393 personnes dans la première organisation, 86 dans la deuxième pour mesurer les différences inter-organisationnelles et le niveau d'identification pré et postfusion.	L'identification pré et postfusion est positivement reliée pour les membres de l'organisation dominante contrairement à ceux de l'organisation dominée. Les différences perçues entre les partenaires sont plus négativement reliées à l'identification postfusion des membres de l'organisation dominée.
Van Vuuren (2010)	Fusion entre 2 universités sud-africaines	Objectif: Mieux comprendre les phénomènes reliés à l'identification. Interview de 31 personnes pour évaluer les différences de statut, la domination entre les partenaires, le développement de l'identification et les comportements postfusion.	le rôle important du sentiment de domination, des différences de statut, du processus de sensemaking, et de la socialisation dans le processus d'identification.
Mottola et al. (1997)	Etude auprès de 263 étudiants pour mesurer leurs réactions à la fusion de 2 entreprises d'envergure	Objectif: Examiner l'influence des schémas d'intégration sur les attentes du processus de fusion. Des étudiants ont été répartis parmi 6 conditions expérimentales: Absorption, combinaison, mélange * Membres de la compagnie acquéreuse ou acquise.	L'engagement vis à vis de la fusion était plus important parmi le schéma d'intégration combinaison. La relation entre schéma d'intégration et engagement est arbitraire par les contacts inter-groupes, le degré de menace ressentie et les perceptions du support organisationnel.
Giessner et al. (2006)	Etude de simulation avec 148 étudiants et Etude de simulation avec 136 employés	Objectif: Evaluer le rôle des schémas d'intégration, du statut préfusion et du support pendant la fusion. Les études ont été menées avec différentes conditions expérimentales: des schémas d'intégration différents (assimilation, intégration équitable, intégration proportionnelle, transformation) et des statuts préfusion différents (haut et faible)	Les groupes avec un statut bas favorisent l'intégration équitable et la transformation alors que les hauts statuts préfèrent l'intégration proportionnelle et l'assimilation. La perception des menaces arbitre ces effets. La légitimité de la fusion est un fort médiateur pour les groupes ayant un statut faible.
Gleibs et al. (2008)	Fusion entre 2 universités (questionnaire à 157 étudiants)	Objectif: Evaluer les prédicteurs de changement de l'identification organisationnelle durant une fusion Les questionnaires ont été distribués à 3 moments différents (4 mois après la fusion, 6 mois et 1 an après) pour mesurer l'identification pré et post fusion, ainsi que les groupes typiques (ceux avec un sentiment de continuité et une certaine dominance) et la notion d'impartialité.	L'identification postfusion augmente lentement pour les dominants et les dominés. Les effets de l'identification préfusion sur l'identification postfusion se dissipent dans le temps pour l'organisation dominante. La perception d'impartialité influence l'identification postfusion.

Cependant, la notion d'identification n'est généralement pas rapprochée de la notion d'identité organisationnelle dans ces études. En effet, du fait de leur approche utilisant la théorie de l'identité sociale, qui se concentre plus particulièrement sur l'individu, les perceptions communes de ce qui est central, distinctif et durable pour l'organisation ne sont pas souvent évoquées. Par ailleurs, la mesure de l'identification des employés est plus développée dans la littérature, facilitant également l'utilisation de cette notion. Dans cette recherche, l'identification est vue comme une conséquence directe de l'existence d'une identité organisationnelle, et la compréhension de cette identité et de sa reconfiguration dans un contexte d'acquisition permettrait de mieux appréhender la notion d'identification. Le lien entre identification et identité organisationnelle est fort, et le manque de littérature sur l'identité organisationnelle en contexte d'acquisition semble avoir occulté l'importance de ce phénomène qui se matérialise dans les études principalement de manière implicite à travers l'identification.

Par ailleurs, dans cette littérature sur l'identification en contexte de fusion acquisition, différents mécanismes ont été analysés pour évaluer leurs conséquences sur l'identification.

2.3.7. Mécanismes identitaires impliqués dans les fusions acquisitions

La revue de littérature précédente a permis de dégager différentes notions influençant potentiellement le niveau d'identification. Ces notions peuvent évoluer les unes en fonction des autres et une petite évolution sur l'un des composants peut occasionner de fortes conséquences sur les autres. Par exemple le niveau d'intégration impacte le niveau de socialisation (Mottola et al., 1997) ou encore le sentiment de dominance impacte le sentiment de continuité (Van Knippenberg et al., 2002 ; Ulrich et al., 2005). Ces notions sont elles-mêmes composées de nombreux éléments pouvant modifier leur état. Pour le sentiment de continuité par exemple, la continuité observable et projetée sont deux constituants distincts mais néanmoins reliés pour définir le sentiment de continuité (Ulrich et al., 2005). Ainsi ces éléments sont comparables à un ensemble de pièces mécaniques dont les mouvements peuvent modifier le niveau d'identification et peuvent ainsi être qualifiées de mécanismes identitaires.

Certains mécanismes pouvant influencer le niveau d'identification ont d'ailleurs été déterminés lors de l'analyse des conséquences de ces opérations de fusion acquisition. Le niveau d'identification étant considéré dans cette recherche comme une résultante de la présence de l'identité organisationnelle, on peut penser que les mécanismes impliqués dans l'identification ont en réalité influencé le processus de reconfiguration de l'identité organisationnelle. En effet, cette reconfiguration identitaire peut se matérialiser par la mesure, au niveau microscopique, du niveau d'identification. Ces mécanismes identitaires sur l'identité organisationnelle, influenceraient donc potentiellement le processus de reconstruction identitaire, et aurait un impact indirect sur le processus d'identification issu des modifications de cette identité organisationnelle. Les études du précédent tableaux peuvent d'ailleurs être rassemblées sous différents mécanismes qui sont évoqués : Le sentiment de continuité, le sentiment de dominance, la socialisation, la légitimité du changement et le niveau d'intégration.

Tableau 2: Mécanismes influençant l'identification dans la littérature

Sentiment de continuité	<ul style="list-style-type: none"> - Van Dick et al. (2004) - Bartels et al. (2006) - Ullrich et al. (2005) - Van Dick et al. (2006) - Van Knippenberg et al. (2002)
Sentiment de dominance	<ul style="list-style-type: none"> - Van Knippenberg et al. (2002) - Gleibs et al. (2008) - Van Vuuren et al. (2010) - Ullrich et al. (2005)
Socialisation	<ul style="list-style-type: none"> - Van Vuuren et al. (2010) - Mottola et al. (1997)
Légitimité de la fusion acquisition	<ul style="list-style-type: none"> - Bartels et al. (2006) - Van Vuuren et al. (2010) - Giessner et al. (2006)
Niveau d'intégration	<ul style="list-style-type: none"> - Giessner et al. (2006) - Mottola et al. (1997)

Chapitre 3. Cadre Conceptuel

3.1. Positionnement

Cette recherche s'axe principalement sur quatre champs de la littérature scientifique pour définir sa base conceptuelle : La perspective du processus d'intégration et des aspects humains lors d'une fusion acquisition, l'identité organisationnelle et l'identification organisationnelle. Ces domaines permettent de poser les fondations afin d'étudier la reconstruction identitaire lors d'une opération d'acquisition.

3.1.1. Objectif de la recherche

Dans la littérature scientifique présentée dans le chapitre précédent, la perspective du processus d'intégration et celle des aspects humains lors d'une fusion acquisition mettent en avant la perte d'identité lors de ces opérations et les potentielles conséquences sur les individus et les difficultés d'intégrations associées. Bien que la perte d'identité apparaisse comme un enjeu majeur, le sujet est traité de manière assez nébuleuse dans les différents articles. En effet, la plupart des recherches qui s'intéressent à ce sujet se concentrent sur le sujet de l'identification lorsqu'elles parlent d'identité organisationnelle, amenant parfois des confusions entre les deux termes. Au delà de la différenciation avec l'identification organisationnelle, la littérature sur l'identité organisationnelle est une autre composante clé pour définir les caractéristiques de la formation de cette dernière.

La littérature sur l'identité organisationnelle fournit en effet un aperçu intéressant sur les raisons et les besoins de changement de cette identité (Gioia et al., 2000) mais offre relativement peu de description sur la façon dont elle se construit ou reconstruit (Corley et Gioia, 2004 ; Langley et al., 2012). L'objectif de cette recherche s'inscrit donc dans la volonté de décrire les éléments participant à ce processus dans une situation impliquant cette reconstruction et facilitant sa matérialisation : les fusions acquisitions.

La distinction de ces concepts – identification et identité organisationnelle – ainsi que leur association aux perspectives du processus d'intégration et des aspects humains lors d'une fusion acquisition permettent de baliser cette recherche et de répondre à l'objectif suivant : tenter de combler le manque de connaissance sur le processus de reconstruction de l'identité organisationnelle lors du processus d'intégration suivant une fusion acquisition. Une meilleure connaissance de ce processus de reconstruction permettrait en effet de fournir une base de développement pour des techniques de gestion à destination des équipes d'intégration, ainsi que la réduction du sentiment d'ambiguïté éprouvé par les membres de l'organisation.

3.1.2. Question de recherche

La reconstruction identitaire sera donc au cœur de cette recherche, et sera associée à une situation de changement majeur, les fusions acquisitions, afin de l'observer plus facilement.

Dans les fusions acquisitions, plusieurs choix peuvent se présenter correspondant à un contexte d'intégration particulier. En effet, les fusions impliquent généralement un niveau d'intégration élevé puisque les deux organisations ne font plus qu'une. Cependant, la notion de fusion implique une volonté – théorique – d'égalité entre les deux partenaires, diminuant l'effet de certains mécanismes tels que le sentiment de dominance. L'acquisition, dans le cas où l'organisation acquise est intégrée complètement, est souvent vécue comme une menace plus importante pour l'entreprise acquise, pouvant consécutivement augmenter la virulence des revendications identitaires et faciliter l'exploration de cette dernière, ainsi que son évaluation. En effet, une forte revendication identitaire permet de mieux faire ressortir l'identité organisationnelle et de déceler plus facilement les éventuels éléments qui se retrouvent au sein de la nouvelle identité. Cette recherche se focalise donc sur un phénomène d'acquisition où une entreprise acheteuse intègre complètement une entreprise cible.

La compréhension des éléments intervenant dans ce processus de reconstruction est importante afin de répondre à l'objectif d'alimenter les connaissances sur ce processus

pour mieux prendre en compte le ressenti des membres de l'organisation et consécutivement améliorer la gestion de ce dernier. Les différents mécanismes vécus par les membres de l'organisation lors d'une intégration suite à une acquisition seront donc étudiés afin de comprendre leur rôle dans le processus de reconstruction identitaire. La question de recherche peut donc se formuler de la manière suivante : **Suite à une acquisition, quel est le processus de reconfiguration identitaire lors de la phase d'intégration et ses mécanismes sous-jacents ?**

A titre d'exemple, on peut se demander comment certains mécanismes, tel que le sentiment de continuité ressenti par les membres de l'organisation, influencent ce processus de reconfiguration identitaire. Il s'agit donc de comprendre les effets de ces mécanismes sur la reconstruction identitaire des membres de l'organisation et de baliser certaines pistes pour de futures recherches cherchant à identifier de potentiels leviers d'action pour la gestion de ce processus. Pour répondre à cette question, il est primordial de préciser dans un premier temps l'approche de cette recherche et de définir dans un second temps un cadre conceptuel en accord avec cet objectif.

3.1.3. L'identité organisationnelle et sa relative stabilité

Cette recherche supporte la définition d'Albert et Whetten (1985) qualifiant la durabilité de l'identité organisationnelle comme un élément fondateur de cette dernière. Cependant, cette recherche suppose que cette durabilité soit relative, avec des éléments identitaires qui peuvent évoluer par des pressions externes ou internes, et notamment lors de confrontation identitaire dans le cas des fusions acquisitions. Cette stabilité relative de l'organisation suppose donc qu'en période de changement majeur – comme lors de fusion acquisition – l'identité organisationnelle puisse évoluer et se modifier de manière plus ou moins profonde.

La remise en cause de cette durabilité peut alors perturber les croyances identitaires des membres des organisations concernées et faire apparaître des interprétations alternatives, menaçant consécutivement la cohérence de la nouvelle organisation (Chreim, 2005 ; Albert et Whetten, 1985).

3.1.4. La perspective interprétative et l'approche socioconstructiviste

Comme on a pu le voir précédemment dans la revue de littérature, le concept d'identité organisationnelle est complexe et a été étudiée à travers plusieurs perspectives. A ce sujet, je rejoins la vision de Corley et al. (2006) précisant qu'il faille délimiter clairement la position adoptée afin de limiter la possible confusion liée aux différentes approches possibles.

La perspective choisie entraîne en effet un ensemble de caractéristiques qui varie d'une perspective à l'autre (Gioia, 1998). La perspective fonctionnaliste par exemple, s'intéresse plus particulièrement aux conséquences de l'identité organisationnelle sur les actions des membres de l'organisation en arborant une vision objective (Gioia et al., 1998, p35). Cette perspective est la plus courante mais est souvent critiquée pour son emphase sur les intérêts managériaux au détriment de ceux des membres de l'organisation (Gioia, 1998, p26). La perspective interprétative a une approche plus subjective du fait de l'interprétation des symboles et du phénomène de construction sociale. Cette perspective se base donc plus sur la vision des membres de l'organisation et leurs ressentis (Dutton et al., 1994), impliquant nécessairement une approche socialement construite (Gioia et al., 1998, p35). La perspective post-moderne est à l'opposé des précédentes, déniait l'existence de l'identité organisationnelle, la présentant comme un artifice utilisé par les parties dominantes pour obtenir un effet désiré (Hatch et Schultz, 1997). Cette recherche s'ancre dans une perspective interprétative afin de se focaliser sur le processus de construction sociale.

L'approche socioconstructiviste considère l'identité organisationnelle comme un processus émergent alimenté par les interactions des membres de l'organisation (Oliver et Roos, 2007) et vécu par ces derniers (Corley et al., 2006). Les visions partagées des membres de l'organisation concernant l'identité organisationnelle sont donc particulièrement importantes. Par ailleurs, comme le précise Corley et al. (2006), cette approche décrit l'identité organisationnelle comme un phénomène issu des processus de construction sociale pouvant être influencé par différents mécanismes.

Pour résumer, cette recherche tente de répondre à la question suivante : **Suite à une acquisition, quel est le processus de reconfiguration identitaire lors de la phase d'intégration et ses mécanismes sous-jacents ?**

Afin de répondre à cette question, cette recherche se positionne dans une **perspective interprétativiste** compte tenu de la volonté d'étudier le processus de reconfiguration identitaire et de considérer ce processus en tant que **phénomène de construction sociale**. La perspective interprétative a une approche plus subjective du fait de l'interprétation des symboles et du phénomène de construction sociale. En effet, comme le précise Gioia (1998), la perspective interprétative a pour objectif de comprendre comment les membres construisent l'identité organisationnelle et se révèle donc pertinente pour cette recherche abordant l'identité organisationnelle en tant que phénomène construit socialement :

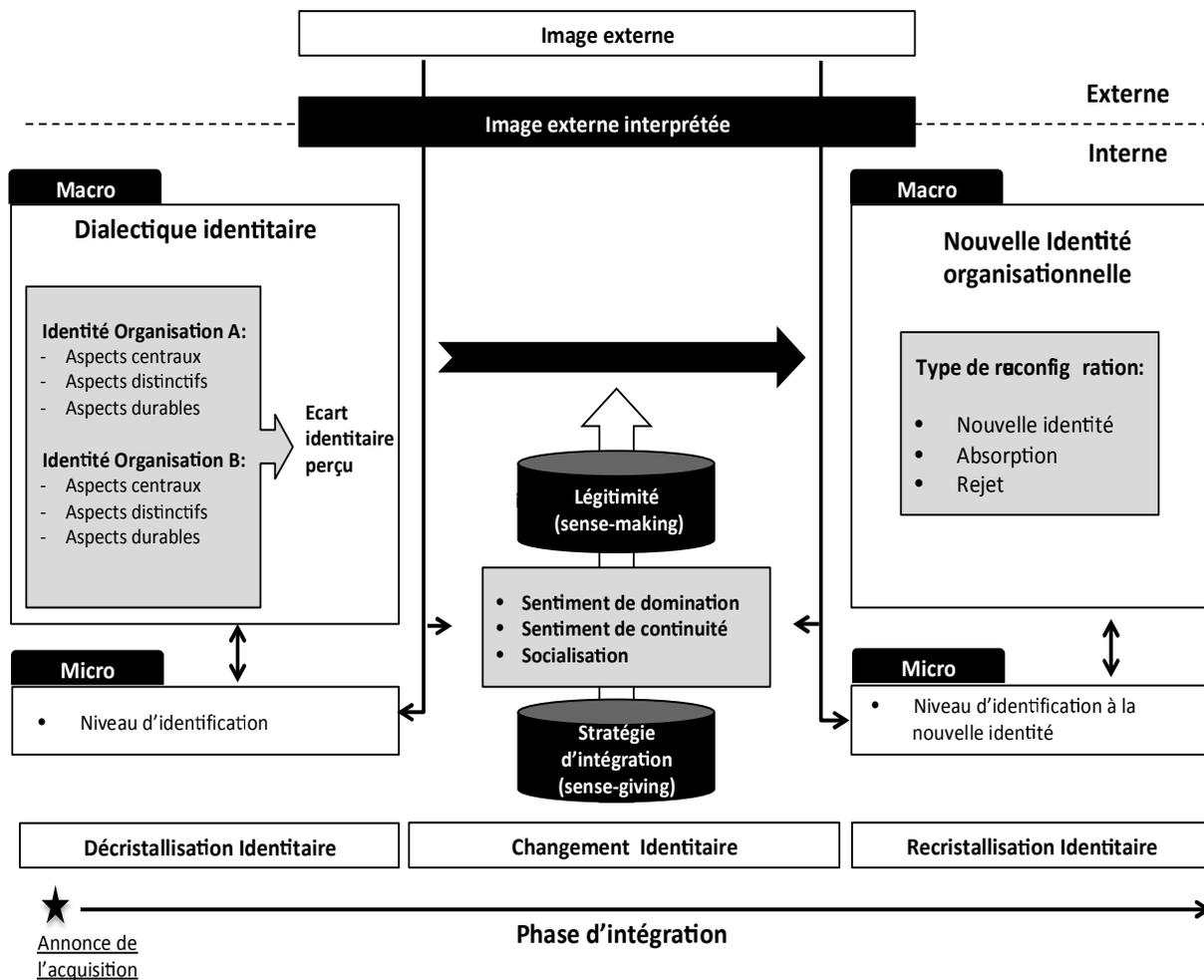
« The main project of interpretativist approaches is the description of insightful explanation of identity, with the intention of understanding the meaning system employed by organisation members and other relevant constituents »

(Gioia et al., 1998).

3.2. Cadre conceptuel

Cette recherche s'appuie sur les éléments identifiés dans la littérature et souhaite explorer le processus de reconfiguration identitaire sur le terrain. Afin de répondre à la question de recherche précédemment posée, le schéma suivant représente le cadre conceptuel qui sera utilisé pour l'analyse. Ce cadre est composé de deux niveaux d'analyse, un niveau macroscopique et un niveau microscopique et s'inscrit dans une dimension temporelle. Par ailleurs, différents mécanismes tirés de la littérature sont représentés pour évaluer leur importance dans le processus de reconfiguration identitaire.

Figure 2 : Le cadre conceptuel



3.2.1. Notion de temporalité

Le processus de reconfiguration identitaire se situe dans le temps. En effet, il démarre au moment de l'annonce, officielle ou non, de l'acquisition et se poursuit durant la phase d'intégration. On peut considérer que cette annonce déclenche le processus de reconfiguration de l'identité organisationnelle chez les entités concernées qui commencent alors une comparaison inter-organisations (Corley et Gioia, 2004).

Suite à cette comparaison, l'identité organisationnelle de chaque organisation peut se modifier au contact de l'autre et aboutir à la fin du processus, à une recristallisation pouvant se manifester de façons diverses. Les étapes de début et de fin du processus sont donc connues et encadrent ce dernier. Pour comprendre comment ce processus se déroule tout au long de l'intégration entre ces étapes, l'utilisation de plusieurs niveaux d'analyse peut se révéler pertinente (Ashforth et al., 2011). Cette utilisation de différents niveaux est également préconisée par Cornelissen et al. (2007) : « a third requirement for future research is to connect observations of structural or macro-level phenomena with micro-level analyses of process »

3.2.2. Niveau d'analyse macroscopique

Le premier niveau d'analyse de cette étude correspond au niveau macroscopique. Ce niveau représente les perceptions communes des membres de l'organisation sur l'identité organisationnelle.

3.2.2.1. *Dialectique identitaire*

La perception commune de l'identité organisationnelle par les membres de l'organisation correspond à ce qui est communément reconnu comme central, distinctif et durable par ses membres (Albert et Whetten, 1985). Cette perception se situe au niveau macroscopique de l'organisation puisqu'elle est associée à la notion d'universalité de la part de ses membres. Par ailleurs, comme on l'a vu précédemment, cette identité organisationnelle est construite à travers un processus de comparaison (Dutton et al., 1994). Dans la théorie de la catégorisation sociale, on a vu que les membres d'un même

groupe social ont tendance à se chercher des points de comparaison favorables pour renforcer la différenciation avec les autres groupes (Hogg et Terry, 2001).

Lors de l'annonce d'une acquisition, la menace représentée par l'autre organisation favorise ainsi ce processus de comparaison inter-organisation (Vaara, 2003). En effet, cette autre perception commune des membres d'une organisation correspond à la différence identitaire entre les deux organisations concernées, permettant ainsi la comparaison directe entre les deux entités en prenant son organisation d'appartenance comme point de référence (Corley et Gioia, 2004).

Dans la phase de décristallisation, les perceptions des membres ne sont donc pas seulement envers leur organisation mais également envers l'autre organisation. En effet, les membres de l'organisation B vont définir ce qui est central, distinctif et durable pour l'organisation A, afin de pouvoir comparer ces éléments identitaires avec les leurs. Ces perceptions servent alors de base pour évaluer l'écart identitaire entre les deux organisations. Les différences entre les organisations perçues par les membres, peuvent amener des interrogations profondes et générer du stress pour les membres de l'organisation (Terry et al., 1996). Ces menaces identitaires peuvent également entraîner un renforcement de l'opposition « nous » versus « eux » influant ainsi la reconfiguration identitaire (Gleibs et al., 2008) et pouvant mener de manière extrême au rejet de toute autre identité.

Le niveau relatif d'écart perçu entre les deux organisations lors de cette dialectique identitaire aura donc probablement un effet sur le processus de reconstruction et sur le rôle des mécanismes sous-jacent. Par exemple, un écart important entre les deux organisations va probablement entraîner une reconfiguration difficile, du fait des interrogations concernant le sentiment de continuité (Van Knippenberg et al., 2002) ou de domination (Giessner et al., 2006) liées au contexte d'intégration.

3.2.2.2. *Nouvelle identité reconstruite*

Après s'être décristallisée, l'identité organisationnelle de l'entreprise qui a été achetée a pu être combinée de manière plus ou moins importante à l'identité organisationnelle de l'entreprise acheteuse. En effet, le processus de reconfiguration identitaire peut déboucher sur plusieurs scénarii possibles. Gioia et al (1998, p 159) définissent plusieurs possibilités en parlant de la gestion des identités multiples. La confrontation de deux identités organisationnelles rentre dans ce cadre d'identité multiple et permet de s'inspirer de leurs résultats. Ainsi, on trouve 3 résultats possibles au moment de la recristallisation qui marque la fin du processus de reconfiguration : l'absorption, le rejet et la création. L'absorption consiste à la suppression d'une des deux identités organisationnelles au profit de l'autre. Le rejet consiste au maintien des deux identités organisationnelles et la création d'une nouvelle identité se fait par un mélange des deux identités organisationnelles débouchant sur une nouvelle identité (à partir de Gioia et al 1998, p 159).

Le résultat de la reconfiguration identitaire peut être expliqué par les perceptions identitaires des membres de chaque organisation ainsi que par les mécanismes qui ont influencé cette reconfiguration. Par ailleurs, le résultat se matérialise également au niveau microscopique avec les perceptions individuelles sur la nouvelle identité, principalement à travers le niveau d'identification des membres à la nouvelle organisation.

3.2.3. Niveau Microscopique

Des paramètres de l'identité organisationnelle, phénomène macroscopique, peuvent également se manifester à un niveau microscopique. En effet, les perceptions communes du niveau macroscopiques interagissent également avec des éléments se situant à un niveau individuel. Ces éléments doivent donc être d'intégrés à l'analyse afin de mieux comprendre ces perceptions communes. Au niveau microscopique, le paramètre à prendre en compte est le niveau d'identification qui peut matérialiser l'adhésion ou non à la nouvelle identité organisationnelle. Au moment de la

recristallisation, le niveau d'identification à la nouvelle identité est important, ainsi que la perception de cette nouvelle identité par rapport l'ancienne.

3.2.3.1. Niveau d'identification

Dans cette recherche, l'identification est vue comme la conséquence de l'existence d'un phénomène appelé identité organisationnelle, et comme un volet indispensable pour comprendre ce phénomène. En effet, comme le précise Ullrich et al. (2005), le niveau d'identification organisationnelle correspond à l'importance relative qu'occupe l'identité organisationnelle dans la définition de soi des membres de l'organisation. La littérature démontre que le niveau d'identification à l'organisation initiale et celui faisant suite à la fusion acquisition sont étroitement liés (Van Dick et al., 2006 ; Bartels et al., 2006, Van Knippenberg et al., 2002). Cette relation est d'ailleurs renforcée dans le cas des employés appartenant à l'entité perçue comme dominante (Van Knippenberg et al., 2002).

En d'autres mots, dans le cas d'une forte identification, l'identité organisationnelle occupe une place prépondérante pour les individus, et la reconfiguration identitaire peut donc poser une sérieuse menace pour ces derniers. Notamment lorsque l'identité de l'autre organisation est perçue comme particulièrement éloignée lors de la dialectique identitaire. Le niveau d'identification apparaît donc comme une mesure importante pour évaluer l'évolution identitaire au niveau microscopique et sera utilisé dans cette recherche. Il est d'ailleurs utilisé en tant que tel dans plusieurs recherches concernant l'évolution identitaire en contexte de fusion (Van Dick et al., 2006 ; Knippenberg et al. 2002 ; Bartels et al. 2006 ; Ullrich et al. 2005).

Des paramètres externes à l'organisation peuvent également influencer le niveau macroscopique, à savoir les perceptions communes des membres de l'organisation (Foreman et Whetten, 2002) et avoir des conséquences microscopiques au niveau de l'identification. L'image de l'organisation auprès des acteurs externes peut en effet influencer la perception des membres de l'organisation à travers la notion d'image externe interprétée (Gioia et al, 2000).

3.2.4. Image externe interprétée

Comme décrit dans la revue de littérature, l'image externe interprétée correspond aux croyances des membres de l'organisation vis à vis de ce que pensent les acteurs externes à cette organisation. Gioia et al. (2000) précisent d'ailleurs que l'identité organisationnelle « is not only an internal concept but a concept constructed via internal/external interaction ». Foreman et Whetten (2002) fournissent également un support empirique sur l'importance cette image externe interprétée.

Ce mécanisme se situe donc à la frontière séparant ce qui est interne et externe aux organisations. Cette position est intéressante pour mesurer l'impact potentiel du reflet de l'entreprise sur les perceptions des membres de l'organisation (Dutton et Dukerich, 1991) particulièrement au moment de la phase de décristallisation et recristallisation. En effet, au moment de l'annonce de l'acquisition, les membres des organisations vont comparer l'autre organisation avec la leur (Dutton et al., 1994). Cette comparaison peut être influencée par l'extérieur et interprétée consécutivement par les membres (Gioia et al., 2000). Au moment de la recristallisation identitaire, des modifications de la nouvelle organisation peuvent être visibles de l'extérieur avec par exemple une nouvelle communication, de nouveaux produits, etc. Cette nouvelle image peut de nouveau impacter les perceptions des membres l'organisation, et donc potentiellement leur niveau d'indentification.

Ce concept est également associé à la notion de prestige de l'organisation. En effet, certaines organisations sont considérées comme prestigieuses et entraînent une augmentation de l'estime de soi des employés et une meilleure identification (Mael et Ashforth, 1992). A l'opposé, si les membres de l'organisation ont la sensation que l'image externe de l'entreprise est mauvaise, ils peuvent ressentir des effets négatifs, tels que le stress ou la dépression (Dutton et al., 1994). L'image externe interprétée est donc une composante pouvant potentiellement influencer la reconfiguration identitaire.

Au delà des deux niveaux d'analyse présentés, on a vu que certains mécanismes pouvaient influencer les éléments de ces deux niveaux. En effet, plusieurs auteurs font références à différents paramètres, principalement lors de leur étude du phénomène

d'identification (Van Dick et al., 2006 ; Knippenberg et al. 2002 ; Bartels et al. 2006 ; Ullrich et al. 2005 ; Mottola et al., 1997 ; Amiot et al. 2006). Puisque dans cette recherche l'identification est perçue comme la matérialisation d'une identité organisationnelle, les mécanismes influençant l'identification sont susceptibles d'influencer en premier lieu la reconfiguration de cette identité organisationnelle.

3.2.5. Mécanismes intervenant dans le processus de reconfiguration identitaire

La notion de mécanisme est particulièrement appropriée dans le cas de la reconfiguration identitaire. En effet, les différentes notions influençant la reconfiguration identitaire peuvent également évoluer les unes en fonction des autres et une petite évolution sur l'un des composants peut occasionner de fortes conséquences sur les autres modifiant ainsi le processus de reconfiguration. Les mécanismes agissant potentiellement sur le processus de reconfiguration identitaire sont issus de la littérature et sont au nombre de 5 : La légitimité du changement (sense-making), la stratégie d'intégration (sense-giving), le sentiment de continuité, le sentiment de domination et la notion de socialisation.

Les acquisitions sont vécues comme des changements organisationnels importants et la notion de sense-making apparaît comme primordial pour permettre aux membres de comprendre le changement identitaire auxquels ils sont confrontés (Gioia et Chittipeddi, 1991 ; Vaara, 2003). Par ailleurs, la perception de légitimité du changement par les membres des organisations peut être influencée par le sense-giving proposé par les gestionnaires (Clark et al., 2010). Ce phénomène de sense-giving des gestionnaires peut être assimilé à la stratégie d'intégration dans le sens où cette dernière véhicule des signaux importants aux membres des organisations (Gioia and Chittipeddi, 1991; Pratt, 2000).

Au delà de ces deux phénomènes, d'autres mécanismes identifiés dans la littérature peuvent également influencer ou être influencés par ces derniers. Il s'agit en l'occurrence du sentiment de continuité, du sentiment de domination et de la socialisation qui symbolisent à eux trois la perception du contexte organisationnel par

les membres de l'organisation. La redéfinition de l'environnement organisationnel étant fixée par la stratégie d'intégration (Pratt, 2000), cette dernière influence indéniablement les perceptions contextuelles et donc ces mécanismes. Ces trois mécanismes semblent donc influencés par le sense-giving, matérialisé par la stratégie d'intégration, mais sont également liés au sense-making. En effet, en tant que perceptions de la réalité organisationnelle par les membres de l'organisation, ces mécanismes participent à la création de sens des membres de l'organisation (Van Knippenber et al. 2002 ; Van Vuuren et al., 2010).

3.2.5.1. Légitimation du changement (Sense-making)

L'intégration suite à une acquisition est un changement organisationnel majeur créant un besoin de donner du sens à cette nouvelle situation (Vaara, 2003). Weick (1995) souligne que ce phénomène de sense-making peut se comprendre de différentes manières. Dans cette recherche, il sera considéré comme une interprétation continue se déroulant lors du processus d'intégration afin de légitimer cette nouvelle situation organisationnelle.

L'impact identitaire de la légitimité sur l'identification a été étudié par Bartels et al. (2006) qui concluent notamment que lorsque les employés perçoivent une certaine utilité à l'opération, ils ont tendance à s'identifier davantage à la nouvelle organisation. De plus, cette légitimité perçue par les membres de l'organisation permet de sortir de la focalisation sur les différences entre les deux entités et d'établir une dynamique où les membres recherchent les avantages de cette opération (Van Vuuren et al., 2010). En effet, la légitimité du changement permet de dépasser la confrontation inter-organisation associée à la dialectique identitaire présentée précédemment et d'envisager la reconfiguration d'une nouvelle identité commune.

Par ailleurs, la notion de sense-making est souvent associée à celle de sense-giving qui lors d'une acquisition peut s'apparenter aux signaux envoyés par les gestionnaires chargés de l'intégration (Gioia et Chittipeddi, 1991).

3.2.5.2. *Stratégie d'intégration (Sense-giving)*

Gioia et Thomas (1996) et Fiol (2002) ont analysé le rôle du sense-giving distillé par les dirigeants dans l'optique de générer des changements identitaires. Cependant dans ces études, le processus de sense-making est vu comme une réaction aux intentions managériales transmises à travers le sense-giving. Dans cette recherche, l'approche socio-constructiviste adoptée amène à considérer le processus de sense-making non pas comme une simple réaction au processus de sense-giving réalisé par les gestionnaires mais comme une activité construite socialement (Weick, 1995) impliquant les gestionnaires et les membres de l'organisation (Hatch et Scultz, 1997 ; Oliver et Roos, 2007). L'importance d'une vision directrice de la part des dirigeants dans le processus de formation identitaire est primordiale (Gioia et al., 2010), tout comme l'explicitation narrative de cette dernière (Maguire et Phillips, 2008). Chreim (2007) soulève également l'importance du contexte temporel pour fournir cette vision aux membres de l'organisation.

Le processus de sense-giving est défini par Gioia et Chittipeddi (1991) comme « the process of attempting to influence the sensemaking and meaning construction of others toward a preferred redefinition of organizational reality ». La stratégie d'intégration à la suite d'une acquisition correspond à une définition des gestionnaires de la nouvelle réalité organisationnelle puisque cette dernière définit la nouvelle organisation, avec par exemple la réorganisation des départements ou encore la combinaison des équipes. La stratégie d'intégration apparaît alors comme la matérialisation de ce processus de sense-giving décrit par Gioia et Chittipeddi (1991) et les signaux qu'elle envoie peuvent influencer le processus de sense-making.

En effet, le choix d'intégrer complètement, partiellement ou pas du tout l'entité achetée influence la nouvelle réalité organisationnelle puisqu'elle va en partie la redéfinir (Mottola et al., 1997). Cette stratégie d'intégration traduit en l'occurrence l'objectif organisationnel des gestionnaires et leurs visions de la future entité (Clark et al., 2010). Par ailleurs, la volonté de favoriser le maintien ou la disparition de l'identité de l'organisation achetée – à travers notamment des symboles tels que le logo sur la fiche

de paie, la modification ou non des cartes d'affaires, etc. – entre dans cette stratégie d'intégration décidée par les dirigeants et influence potentiellement le processus de reconfiguration identitaire (Ullrich et al., 2005). Cette stratégie peut se matérialiser de plusieurs manières, et notamment à travers la communication, les discours et les actions symboliques (Van Leeuwen et al., 2003).

La légitimation du changement peut donc être influencée par la stratégie d'intégration décrite précédemment, mais cette stratégie peut également avoir une influence sur d'autres paramètres identifiés dans la littérature sur l'identification en contexte de fusion. En effet, cette stratégie peut influencer le sentiment de continuité perçu par les membres si dès l'acquisition l'organisation achetée est profondément modifiée (changement de logo, des cartes d'affaires, des bureaux, etc.). Ce changement plus ou moins brutal et le niveau de responsabilité des membres de l'organisation achetée dans la nouvelle organisation peuvent également jouer sur la perception relative de domination ressentie par les membres (Van Vuuren et al., 2010). Enfin, le choix d'intégrer plus ou moins la nouvelle organisation va également influencer le contact relatif entre les membres des deux organisations (Mottola et al., 1997). Les mécanismes pouvant influencer le processus de sense making et être modifiés par le processus de sense-giving sont donc les suivants : le sentiment de continuité, le sentiment de domination et le niveau de socialisation.

3.2.5.3. *Sentiment de continuité*

La perception de continuité est un élément récurrent dans la littérature sur les fusions acquisitions et notamment sur le niveau d'identification suivant cette opération (Van Knippenberg et al. 2002 ; Bartels et al. 2006 ; Ullrich et al., 2005 ; Van Knippenberg et Leeuwen, 2001). En effet, le sentiment de continuité diminue le niveau du changement identitaire vécu par les membres des deux organisations. Par exemple, un haut sentiment de continuité lors de l'intégration permet aux membres des organisations ayant un fort niveau d'identification à leur entité initiale de s'identifier aussi fortement à la nouvelle entité (Van Dick et al. 2006). Par ailleurs, les membres de l'organisation rachetée subissent généralement des changements plus importants et sont plus sujet à

ressentir de la discontinuité, entraînant des niveaux d'identification plus faibles (Van Knippenberg et al., 2002). Cette discontinuité peut donc entraîner une ambiguïté identitaire plus ou moins forte pour les membres de l'organisation et compliquer le processus de sense-making (Gioia et al., 2004).

La comparaison inter-organisation lors de la dialectique identitaire qui permet d'évaluer l'écart entre les deux identités selon les membres de chaque organisation pose les bases de la perception de continuité. En effet, l'écart identitaire initial perçu par les membres des organisations lors de cette dialectique, constitue un seuil de référence pour évaluer la proximité relative de l'autre organisation et la continuité potentielle pour l'organisation rachetée principalement (Van Knippenberg et al., 2002).

Les actions venant du haut de l'organisation, notamment à travers la stratégie d'intégration, peuvent également influencer la perception de ce sentiment de continuité (Ullrich et al. 2005). La composition de l'équipe de direction suite à l'acquisition, la conservation du logo de l'entité achetée, la participation aux décisions de l'organisation par les membres de l'organisation rachetée, etc. peuvent en effet affecter ce sentiment de continuité et entraîner une identification post acquisition plus ou moins importante (Ullrich et al. 2005). Les liens entre le niveau d'identification et le sentiment de continuité ont d'ailleurs déjà été établis dans la littérature (Van Dick et al., 2006, Van Knippenberg et al., 2002 ; Bartels et al., 2006 ; Ullrich et al., 2005). Lorsque les membres de l'organisation achetée ont un haut niveau d'identification, le sentiment de continuité semble favoriser l'identification à la nouvelle organisation. Dans le cas d'un faible niveau d'identification avant l'acquisition, le rôle de la continuité paraît moins important dans le processus de reconfiguration (Van Dick et al., 2006, Van Knippenberg et al., 2002).

Par ailleurs, dans leurs études Van Knippenberg et Van Leeuwen (2001) ont montré que le sentiment de continuité peut être plus important pendant l'intégration – débouchant sur une identification post et pré fusion similaire – pour les membres dont l'organisation est considérée comme plus dominante durant la fusion acquisition.

3.2.5.4. *Sentiment de domination*

La littérature s'est intéressée à la relation dominant/dominé dans les fusions acquisitions, arguant que même dans le cas de fusion entre égaux – revendiquant l'égalité entre les deux partenaires – une organisation dominait l'autre à certains niveaux (Ullrich et al., 2005, Giessner et al. 2006). Dans le cas des acquisitions, la notion de dominant/dominé est exacerbée puisqu'on annonce le rachat d'une organisation par une autre, acceptant de ce fait, la notion de domination qui en découle. Le dominant correspond donc généralement à l'organisation acheteuse et le dominé à l'organisation rachetée. Par ailleurs, les membres appartenant à l'organisation dominante sont généralement plus à l'aise dans le processus d'intégration car leur organisation a une influence majeure sur le choix de la reconstruction organisationnelle (Van Vuuren et al., 2010) et consécutivement sur la reconfiguration identitaire. La stratégie d'intégration est décidée par l'organisation acheteuse et généralement dominante, et peut amplifier ou diminuer le sentiment de domination en fonction des actions entreprises. En effet, intégrer des membres de l'organisation rachetée au sein de la direction par exemple, peut diminuer ce sentiment de domination vécue par l'organisation acheteuse (Ullrich et al., 2005).

Les membres de l'organisation dominante perçoivent généralement l'acquisition comme un changement moins important que ceux de l'organisation dominée (Van Vuuren et al., 2010). Dans la littérature, l'appartenance à l'organisation dominante est d'ailleurs associée à un niveau d'identification supérieur (Van Knippenberg et al., 2002). Par ailleurs, comme on l'a vu précédemment, le fait de ressentir le changement comme moins important, semble aller de pair avec la sensation d'un plus grand sentiment de continuité pour les membres de l'organisation dominante (Van Knippenberg et Van Leeuwen, 2001). Le sentiment de domination apparaît donc comme un paramètre pouvant participer au processus de sense-making et pouvant être influencé par le sense-giving matérialisé par la stratégie d'intégration. Enfin, un autre paramètre largement influencé par la stratégie d'intégration semble également agir sur le processus de sense-making, il s'agit du contact entre les individus.

3.2.5.5. *La socialisation*

En fonction de la stratégie d'intégration utilisée, les contacts entre les membres des deux organisations peuvent varier significativement. En effet, les choix d'intégrer totalement, partiellement ou pas du tout l'organisation rachetée, entraînent plus ou moins de contacts entre les deux organisations (Mottola et al., 1997). Dans le cas d'une intégration partielle, seulement une partie de l'organisation rachetée sera au contact de l'autre organisation, un département par exemple. Dans le cas d'une non intégration, les contacts entre les deux organisations seront particulièrement limités. Pour une intégration totale, les contacts auront tendance à être relativement favorisés. Mottola et al. (1997) alimentent d'ailleurs dans ce sens, en relevant l'importance de l'intégration choisie dans le cas des fusions sur les contacts inter-organisations générés.

Par ailleurs, comme le souligne Van Vuuren et al. (2010), les similitudes, pouvant être rapproché du sentiment de continuité, et les complémentarités entre les organisations, associé à la légitimité du changement, favorisent l'association de deux groupes distincts en un nouveau groupe, facilitant ainsi la socialisation entre les membres. Les conditions favorisant les contacts lors de fusions acquisitions permettent notamment de réduire les problèmes entre les deux organisations (Mottola et al., 1997). En effet, les contacts inter-organisationnels permettent aux membres d'une organisation de comprendre l'autre organisation et d'expérimenter l'autre identité organisationnelle, facilitant ainsi les opportunités de ré-identification par la suite (Fiol, 2002).

La socialisation apparaît donc comme un mécanisme pouvant influencer la reconfiguration identitaire à travers le processus de sense-making, tout en étant fortement reliée à la stratégie d'intégration, présentée comme le processus de sense-giving.

Pour résumer, cette recherche se positionne dans une perspective interprétativiste et ayant une approche socioconstructiviste pour décrire le processus de reconfiguration identitaire. Par ailleurs, le cadre conceptuel présenté ci-dessus permet de baliser la recherche tentant de répondre à la question suivante : **Suite à une acquisition, quel est le processus de reconfiguration identitaire lors de la phase d'intégration et ses mécanismes sous-jacents ?**

Ce cadre identifie les principaux mécanismes pouvant influencer ce processus et notamment l'importance des notions de sense-making et sense-giving associées au sentiment de continuité, au sentiment de dominance et au niveau de socialisation. Par ailleurs, l'analyse du niveau microscopique et macroscopique permet de créer un pont entre la notion d'identification et d'identité organisationnelle, ainsi que de mieux comprendre le rôle potentiel des perceptions individuelles dans le processus de reconfiguration identitaire analysé d'un point de vu socioconstructiviste.

Chapitre 4. Méthodologie

Après avoir défini le cadre conceptuel dans le chapitre précédent, ce chapitre explicite la stratégie de recherche utilisée pour répondre à la question de recherche : Suite à une acquisition, quel est le processus de reconfiguration identitaire lors de la phase d'intégration et ses mécanismes sous-jacents ? Ce chapitre décrit et justifie la façon dont l'étude a été réalisée, avec notamment : les raisons du choix d'une analyse qualitative sous la forme de l'étude de cas, les paramètres de l'étude ainsi que ceux de l'analyse des données.

4.1. Stratégie de recherche

4.1.1. Etude exploratoire

L'objectif de cette recherche est d'essayer de répondre au manque de connaissance sur le processus de reconfiguration identitaire lors de la phase d'intégration suivant une acquisition. Ce processus étant complexe et impliquant différents mécanismes, la méthode utilisée doit permettre de capter la notion de dynamique et de suivre son évolution à plusieurs niveaux. Par ailleurs, ce besoin d'analyse multi-niveaux pour comprendre comment les membres des deux organisations reconfigurent l'identité organisationnelle, la façon dont certains mécanismes influencent cette reconfiguration et le manque de connaissance dans la littérature scientifique sur ce processus plaident pour une étude exploratoire. En effet, l'utilisation d'une étude exploratoire permet notamment de découvrir de manière inductive le processus de reconfiguration et l'influence de ses mécanismes sous-jacents plutôt que de les tester directement. Cependant, cette recherche ne s'ancre pas dans une approche purement inductive compte tenu des mécanismes déjà identifiés dans la littérature sur l'identification en contexte de fusion acquisition. En effet, les éléments présents dans la littérature permettent de baliser le cadre et d'orienter la recherche. Le processus de recherche utilisé peut ainsi être qualifié d'hybride entre une étude purement inductive ou déductive.

La méthode d'analyse qualitative se prête particulièrement bien à l'étude du point de vue des participants afin de comprendre « the meaning people have constructed » (Merriam, 1998). Par ailleurs, comme le précise Edmondson et McManus (2007) la génération de

théories à partir de données qualitatives est utile dans le sens où le chercheur ne sait pas quels sont les éléments potentiels qui vont émerger, ce qui évite ainsi de mettre des hypothèses spécifiques sur l'implication des variables. La méthode d'analyse qualitative d'un processus est une façon de comprendre comment ce dernier fonctionne en intégrant notamment les perceptions et les interprétations des participants (Patton, 1990). Ces perceptions et interprétations sont d'ailleurs indispensables pour comprendre ce processus socialement construit.

Pour résumer, l'étude exploratoire constitue un moyen pour cette recherche de générer des construits ou des propositions théoriques sur l'identité organisationnelle et sa reconfiguration lors d'un changement majeur à partir de données empiriques récoltées lors de l'étude d'un cas.

4.1.2. Etude de cas

Comme l'objectif principal de cette étude est de mieux appréhender la reconfiguration identitaire lors d'un changement majeur, en l'occurrence une acquisition, la méthode de l'étude de cas semble appropriée. En effet, compte tenu de la complexité du phénomène et de l'approche socioconstructiviste utilisée, l'étude de cas permet une prise en compte globale de ce phénomène social tout en étant ancrée dans une situation réelle (Merriam, 1998). L'étude de cas est présentée par Feagin et al. (1991) comme la méthodologie idéale lorsqu'une analyse en profondeur est nécessaire. Cette méthode est régulièrement utilisée, notamment dans l'analyse des systèmes sociaux.

Afin de décrire le fonctionnement d'un processus organisationnel, le choix de la cible d'étude est important. En effet, l'environnement étudié est choisi car il a les caractéristiques nécessaires pour répondre à la question de recherche posée. On a pu voir au cours de la revue de littérature que les fusions acquisitions étaient des vecteurs de changements majeurs et qu'elles permettaient de faire ressortir les aspects identitaires. Dans l'optique d'étudier une situation favorisant la matérialisation de ces aspects identitaires, le contexte organisationnel choisi est une situation d'acquisition. En effet, dans cette recherche, l'environnement choisi est une organisation ayant été

rachetée en 2010 et dont l'intégration s'est terminée il y a moins d'un an. Par ailleurs, la question de recherche, impliquant la description d'un processus et donc une notion de temporalité, nécessite une traçabilité des événements durant la période d'étude, du moment précédant l'annonce à la fin de la période de reconfiguration. C'est pour cette raison qu'une étude de cas est pertinente.

4.2. Le cas : présentation des organisations

4.2.1. L'organisation A

La première entreprise impliquée que l'on nommera l' « Organisation A » est un groupe français, présent dans une dizaine de pays, spécialisé dans les produits culinaires issus du canard et à destination des Chefs professionnels. Cette entreprise possède une image de marque reconnue auprès des Chefs et fournit notamment les plus grands restaurants. L'organisation A est présente dans les palaces, les grands restaurants, les boutiques de luxe et les compagnies aériennes de 120 pays sur les cinq continents. Elle est d'ailleurs parmi les leaders sur la viande de canard et d'oie. Dans le cadre de leur implantation en Amérique du Nord, ils ont décidé de racheter en 2010 l'organisation B, une entreprise québécoise fondée en 1999 spécialisée dans la viande de canard.

4.2.2. L'organisation B

La seconde entreprise, que l'on nommera l' « Organisation B » est une entreprise québécoise fondée en 1999 par un couple de français expatriés et ayant une expertise sur l'élevage et la transformation du canard. En moins de dix ans, l'organisation a connu un essor fulgurant et exportait vers les autres provinces canadiennes mais également aux Etats Unis. Leurs clients sont principalement les Chefs des restaurants de tous types hormis les restaurants très haut de gamme. Le cadre fondateur de l'organisation B a été en discussion informelle à partir de Juin 2010 afin de revendre son entreprise à l'organisation A. En Septembre 2010, l'annonce était officielle et l'entreprise devenait l'organisation que l'on nommera « Organisation AB ».

4.2.3. L'organisation AB

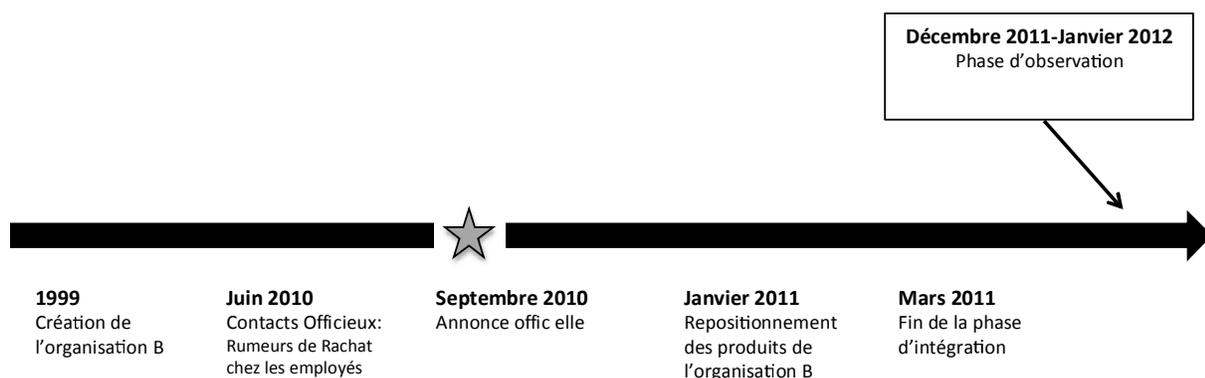
L'organisation choisie pour réaliser l'étude de cas est donc l' « Organisation AB ». Le rachat a déjà été réalisé et la phase d'intégration s'est terminée en Mars 2011. Ce rachat est relativement bien vécu et accepté par les anciens membres de l'organisation B malgré les aprioris négatifs au moment des rumeurs de rachat et dans les mois suivants l'acquisition.

La phase d'intégration s'est déroulée progressivement avec l'annonce officielle en Septembre 2010. L'ensemble du personnel a été conservé et seulement deux personnes venant de l'organisation A ont rejoint l'équipe de l'organisation AB pour assumer les fonctions de directeur de la filiale et directeur de production.

La production des produits issus de l'organisation A a débuté dès le mois d'Octobre 2010 tout en conservant la production des produits issus de l'organisation B. Les différents produits étaient proposés aux différents clients sans distinction particulière. A partir de Janvier 2011, les produits issus de l'organisation B ont été repositionnés sur le marché des particuliers. Les produits venant de l'organisation A continuent quant à eux de s'adresser aux professionnels.

Cette opération de rachat est pour le moment considérée comme un succès, tant pour les membres de l'organisation AB que pour la maison mère.

Figure 3 : Vision temporelle de l'acquisition



4.3. Paramètre de la recherche

4.3.1. Approche Bottom-up

L'approche interprétativiste du phénomène de reconfiguration identitaire, considéré dans cette étude comme un processus de construction sociale, implique une emphase sur la base de l'organisation. En effet, comme précisé précédemment, l'approche socioconstructiviste considère l'identité organisationnelle comme un processus émergent alimenté par les interactions des membres de l'organisation (Oliver et Roos, 2007) et vécu par ces derniers (Corley et al., 2006). La vision des personnes vivant l'expérience est donc l'élément indispensable dans cette étude. Cette recherche privilégie donc le vécu des membres constituant la base de l'organisation. Le haut de l'organisation sera ciblé principalement dans le but de définir le rôle joué en tant qu'équipe d'intégration et donc les éléments pouvant potentiellement influencer le processus de construction sociale.

La cible d'étude principale est donc les employés de l'organisation B ayant subi ce rachat afin de définir les étapes et les questionnements identitaires qu'ils ont vécus.

4.3.2. Echantillon

Au moment de l'échantillonnage, plusieurs paramètres sont entrés en compte, notamment la présence et l'ancienneté des employés de l'organisation B au moment du rachat. En effet, il était indispensable que les employés aient pris part au rachat et surtout qu'ils aient une ancienneté suffisante pour avoir intégré les caractéristiques identitaires de l'organisation B. L'ancienneté a été fixée arbitrairement à trois ans ce qui apparaît comme une durée relativement raisonnable pour être imprégné des caractéristiques identitaires de l'organisation.

Par ailleurs, comme précisé précédemment, ce sont les employés de la base de l'organisation qui ont été ciblés massivement. Des personnes appartenant à l'équipe dirigeante ont également été ciblées dans le but de définir leur stratégie d'intégration et les répercussions potentielles sur le processus de reconfiguration identitaire.

L'organisation B compte 38 employés sur 54 présents au moment du rachat. Parmi ces 38 personnes, 29 avaient plus de trois ans d'ancienneté. Par ailleurs, il était important de favoriser la variété des points de vue en interrogeant des employés issus de différents groupes (Ouvriers, Contremaitres, Personnel de bureau et Cadre fondateur). 18 personnes sur les 29 citées précédemment ont donc été sélectionnées selon ces critères et 13 ont accepté de participer aux interviews. Le tableau ci-dessous précise le nombre de personne, réparti par fonction, de l'organisation B qui ont accepté de participer à ces interviews :

Tableau 3: Echantillon des membres de l'organisation B interrogés

Fonction	Nombre de personnes interrogées
Cadre fondateur	1
Personnel de bureau	3
Contremaitres	3
Ouvriers/Livreurs	6

Par ailleurs, en plus des 13 personnes de l'organisation B, les deux membres venant de l'organisation A faisant partie de l'équipe d'intégration et qui occupent maintenant les postes de directeur de filiale et directeur de production ont également été interviewés afin de définir la stratégie d'intégration mise en place et ses effets potentiels sur le processus de reconfiguration.

Tableau 4: Echantillon des membres de l'organisation A interrogés

Fonction	Nombre de personnes interrogées
Directeur de l'organisation AB/ membre de l'équipe d'intégration	1
Directeur de production/ membre de l'équipe d'intégration	1

13 personnes de l'organisation B et 2 personnes de l'organisation A ont donc été interrogées. Cet échantillon a permis d'appréhender les perceptions identitaires et leurs évolutions ainsi que les éléments qui les ont potentiellement influencées.

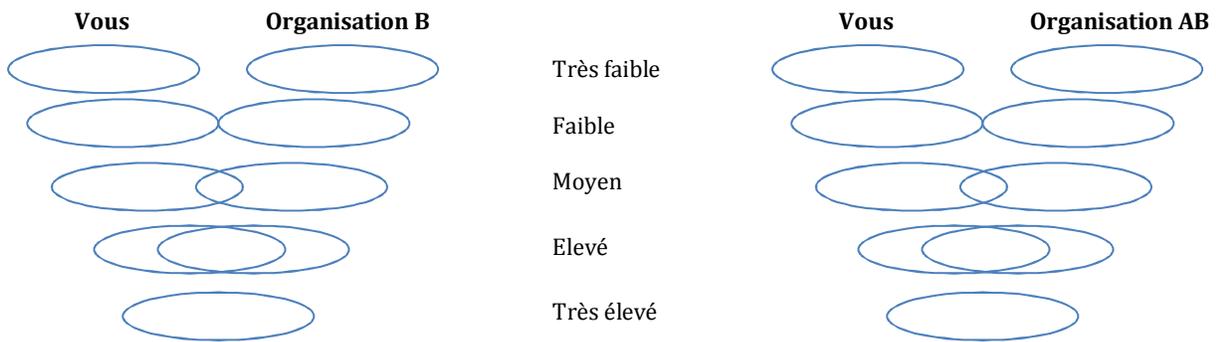
4.3.3. Collecte des données

Afin d'accéder aux aspects subjectifs, correspondant au ressenti des membres de l'organisation B, j'ai réalisé des interviews semi structurés. Le guide d'interview est d'ailleurs présenté en Annexe 1. Ces interviews ont duré entre 30 minutes et 2h. La diversité des répondants de la base de l'organisation a permis de recueillir divers éclairages sur l'évolution identitaire et l'accès aux cadres en charge de l'intégration a permis d'obtenir des informations spécifiques sur la stratégie adoptée.

Le guide d'interview contient des questions ouvertes afin d'encourager les répondants à parler de leur expérience de cette acquisition. Par ailleurs, les notions utilisées pour décrire l'aspect identitaire ne sont pas forcément faciles d'accès pour les néophytes, c'est pour cette raison que ces aspects ont été abordés de manière implicite. Afin d'éviter des déclarations trop générales, j'ai encouragé les répondants à illustrer leurs propos avec des exemples et lorsqu'ils présentaient ces exemples, je leur ai demandé de donner leur ressenti et leurs appréciations des événements qu'ils décrivaient. Par ailleurs, ce fonctionnement permet également de limiter le biais temporel. En effet, comme les interviews se sont déroulées un peu moins d'un an après l'intégration, les perceptions des répondants peuvent avoir été légèrement modifiées avec le temps. Le fait de demander des illustrations permet de mettre les répondants dans une situation d'introspection pouvant atténuer ce biais temporel.

Par ailleurs, pour mesurer le paramètre microscopique du niveau d'identification, un schéma a été montré aux différents répondants où ces derniers devaient désigner leur proximité avec l'organisation B et avec l'organisation AB. Le graphique ci-dessous donne l'échelle de mesure utilisée pour déterminer le niveau d'identification.

Figure 4: Echelle de mesure du niveau d'identification (adaptée de Bergami et Bagozzi, 2000)



Il est important de préciser que pour préserver l'anonymat des répondants, leurs noms ont été remplacés par leur fonction associée à un chiffre afin de différencier les répondants ayant une même fonction.

4.4. Analyse des données

Suite à la collecte de donnée, j'ai pu analyser ces données de manière inductive permettant ainsi de dégager les significations centrales, issues des données brutes, qui répondent à la question de recherche (Thomas, 2006). Cette approche m'a donc permis de faire émerger des concepts de premier ordre issus des données collectées et donc basés sur les propos des répondants.

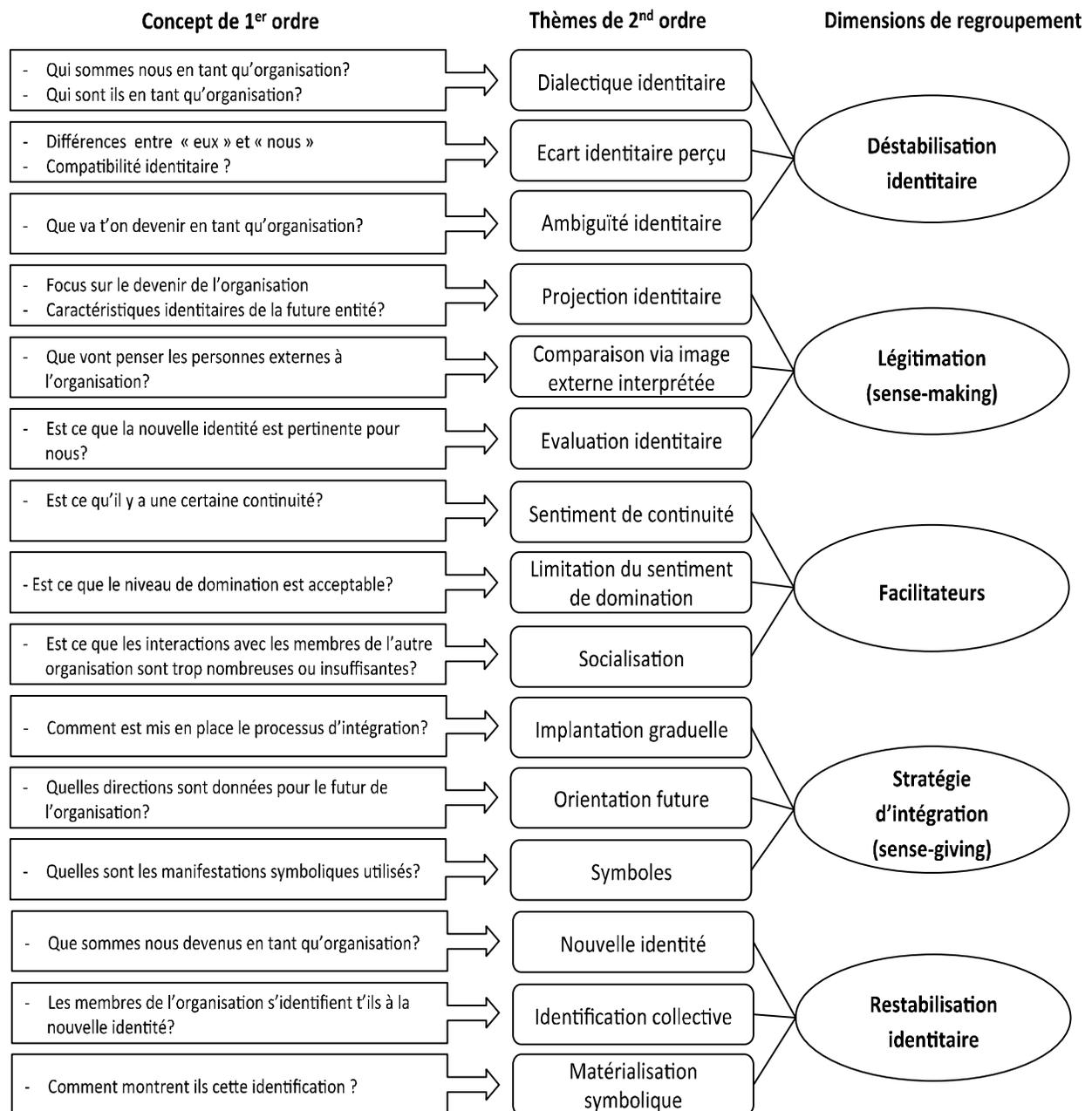
Dans un second temps, j'ai effectué un codage dans lequel j'ai cherché les relations entre les concepts de 1^{er} ordre afin de les assembler dans des thèmes d'un niveau d'abstraction théorique supérieur (Gioia et al., 1994). 15 thèmes de 2nd ordre ont ainsi été définis : Dialectique identitaire, Ecart identitaire perçu, Ambiguïté identitaire, Projection identitaire, Comparaison via image externe interprétée, Evaluation identitaire, Sentiment de continuité, Limitation du sentiment de domination, Socialisation, Implantation graduelle, Orientation future, Symboles, Nouvelle identité, Identification collective, Matérialisation symbolique.

Finalement, J'ai tenté de grouper les thèmes similaires au sein de dimensions de

regroupement afin d'esquisser les bases d'une structure émergente du processus de reconfiguration identitaire. 5 dimensions de regroupement sont ainsi ressorties : Destabilisation identitaire, Légitimation, Facilitateurs, Stratégie d'intégration, Restabilisation identitaire.

Le graphique ci-après reprend la structuration finale des données modélisant les concepts, thèmes et dimensions utilisées pour construire le modèle de reconfiguration identitaire vécu par les membres de l'organisation B.

Figure 5: Analyse des données



Pour résumer, cette recherche utilise **l'étude de cas** afin de mesurer et générer des construits ou des propositions théoriques sur l'identité organisationnelle et sa reconfiguration lors d'un changement majeur.

Le contexte de la recherche est **l'acquisition d'une entreprise par une autre**. Cette acquisition s'est déroulée 1 an et demi auparavant et la phase d'intégration s'est terminée il y 9 mois. **Ce contexte permet donc d'observer un phénomène récent tout en laissant reposer légèrement les émotions vécues par les membres de l'organisation rachetée**. Cependant, afin d'éviter la rationalisation du phénomène pouvant amené à une certaine déformation des perceptions d'origine, il a été demandé de multiplier les exemples concrets lors des interviews. Par ailleurs, la variété de l'échantillon (Ouvriers, livreurs, Contremaitre, Personnel bureau, Cadre fondateur) permet également de limiter ce risque de rationalisation de la part des répondants.

L'échantillon est constitué de **13 membres de l'organisation B occupant diverses fonctions** (Ouvriers, livreurs, Contremaitre, Personnel bureau, Cadre fondateur). **2 membres de l'organisation A** ont également été interviewées afin d'évaluer notamment la stratégie d'intégration.

Les données récoltées à la suite des interviews ont été structurées sous la forme de concepts de 1^{er} ordre rassemblés en thèmes de 2nd ordre eux même associés à des dimensions de regroupement afin de poser les bases du modèle de reconfiguration identitaire.

Chapitre 5. Résultats et Analyse de l'étude de cas

5.1. Paramètres identitaires initiaux

Dans cette recherche, l'identité organisationnelle est définie comme la réponse à la question « qui sommes-nous en tant qu'organisation ? ». De manière plus précise, ce sont les éléments considérés comme centraux, distinctifs et durables (Albert et Whetten, 1985) par les membres de l'organisation. Pour comprendre l'évolution de cette identité dans un contexte de changement majeur, il faut dans un premier temps, définir l'identité organisationnelle initiale et sa déclinaison microscopique, le niveau d'identification, de l'organisation rachetée avant l'acquisition. Comme décrit dans le guide d'interview (Annexe 1), les questions sur cet aspect avaient pour objectif de définir ce que les membres de l'organisation considéraient comme central, distinctif et durable.

5.1.1. Niveau Macroscopique : Identité organisationnelle de l'organisation B

Lors des interviews, trois aspects se sont dégagés pour décrire ce que les membres considéraient comme central, distinctif et durable avant l'acquisition. Il s'agit de la notion d'entreprise familiale, de la fabrication artisanale et de l'importance de la relation client.

5.1.1.1. *Entreprise familiale*

L'organisation B a été fondée en 2002 au Québec par un couple souhaitant exploiter leur expertise dans l'élevage et la transformation du canard à destination principalement des restaurants. L'entreprise comptait une quinzaine d'employés qui se connaissaient tous puisqu'ils venaient de la même ville ou des villes alentour. Cette proximité s'est retrouvée dans les réponses des personnes interrogées, et s'est également traduite dans la description du fonctionnement de l'organisation. En effet, on retrouve par exemple la notion d'entraide et de proximité :

- Caractère familial : « Tout le monde se connaissait, plusieurs des employés habitaient dans la même rue que moi » (Personnel de bureau 1) ; « On était une vraie petite famille » (Personnel de bureau 3) ; « beaucoup de gens se voyaient aussi en dehors du travail » (Contremaitre 2) ; « Les fins de semaine où on avait

besoin de monde, les amis du quartier venaient donner un coup de main en échange d'un bon barbecue » (Contremaitre 1) ; « C'était la première fois que je travaillais dans une entreprise où tout le monde se connaissait, moi je dis que c'est une situation qu'on retrouve pas souvent (Ouvrier 3) ».

- Entraide mutuelle : « Les gens du bureau venaient donner un coup de main lors des périodes de rush, ou quand ils avaient du temps » (Contremaitre 1) ; « Régulièrement je descendais filer un coup de main aux ouvriers » (Personnel de bureau 2) ; « Si on avait une commande urgente, on appelait les gars du bureau, ils descendaient dans les deux minutes pour venir nous aider (Ouvrier 2) ».

Ces notions de famille et d'entraide sont clairement ressorties lors des interviews. Le nombre restreint d'employé et le fait que chacun se connaisse et habite à côté renforcent cette ambiance familiale. Ce contexte va d'ailleurs de pair avec le second point soulevé pour décrire l'identité organisationnelle de l'organisation, la notion de fabrication artisanale.

5.1.1.2. *Fabrication artisanale*

Il ressort en effet que les employés perçoivent leur organisation avant l'acquisition comme une entreprise disposant d'un savoir-faire et d'une fabrication de niveau artisanal. Les propriétaires ont en effet apporté leur savoir faire et l'ont expliqué aux employés sans modifier au fil du temps les recettes ou les façons de faire. L'analyse d'artefacts de l'organisation B avant l'acquisition vient confirmer cette impression. Les étiquettes des produits par exemple ne possèdent que le nom du produit, des éléments, comme la composition, étaient quant à eux absents. Par ailleurs, le fonctionnement était très basique, il n'y avait pas d'ordinateur, tout se faisait sur papier ou par oral, ce qui alimente les perceptions d'un cadre artisanal.

- Savoir-faire artisanal : « On n'avait aucun brevet ou techniques industrielles, tout venait des propriétaires qui nous ont appris à travailler à leur façon, (...) on a

gardé toutes nos recettes et procédés inchangés jusqu'au moment de l'acquisition » (Contremaitre 2) ; « Les proprio nous ont tout appris, au début on savait rien, mais au bout de trois quatre mois on se sentait à l'aise avec la découpe et les recettes » (Ouvrier 3).

- Fabrication artisanale : « L'usine était assez petite et non optimisée, on n'avait pas d'ordinateurs, on faisait tout sur papier, (...) les commandes arrivaient par téléphone et étaient notées directement sur un papier et amenées aux préparateurs » (Personnel de bureau 3) ; « Il n'y avait pas vraiment d'organisation, chacun faisait plusieurs postes et changeait si besoin » (Contremaitre 1) ; « Les machines étaient vieilles et il y en avait pas beaucoup, on devait faire beaucoup de choses à la main » (Ouvrier 1).

Les membres de l'organisation ont cette perception de savoir-faire et de fabrication de niveau artisanal avant l'acquisition. Ces aspects sont au cœur de leur vision de l'organisation B au même titre que le ressenti d'un environnement familial. Par ailleurs, certains aspects symboliques externes aux membres de l'organisation viennent confirmer leurs perceptions. Par exemple, les étiquettes des produits étaient basiques et particulièrement pauvre en information. Seul le logo et le nom du produit figuraient sur l'étiquette simple qui était d'une couleur unie, très loin de ce que l'on peut trouver dans l'industrie agro-alimentaire. Le dernier aspect qui revient de la part des membres pour décrire l'identité de B est la relation privilégiée qu'ils pouvaient avoir avec leur client.

5.1.1.3. Importance de la relation et du service client

Les membres de l'organisation B considèrent les relations avec les clients comme privilégiées et uniques. Le contexte peut en partie expliquer ces perceptions. En effet, les propriétaires de l'organisation B étaient familiers de l'environnement gastronomique québécois et avaient plusieurs amis qui tenaient des restaurants, notamment dans la région de Montréal. Pour eux, le service client était « primordial, surtout quand les chefs sont des amis, c'est notre plus par rapport aux autres » (Cadre fondateur). Les employés considèrent ce point comme particulièrement distinctif par rapport à la

concurrence : « Les chefs savaient qu'on était les seuls à accepter de fonctionner comme ça, on n'hésitait pas à les aider, on ne peut pas en dire autant des autres » (Contremaitre 3).

Pour les employés, cette réactivité vis-à-vis des chefs est un élément distinctif et au cœur de l'organisation B : « Dès la création de l'entreprise, il était fréquent que les Chefs des restaurants clients appellent car ils étaient en rupture de stock et avaient besoin d'être livrés rapidement. Dans ce cas là, je prenais le camion pour y aller directement, je ne me posais pas la question de savoir si ma journée était finie » (Livreur 2) ; « Plusieurs fois je suis parti vers 23h pour livrer en urgence des restaurants à New York » (Livreur 1) ; « S'il n'y avait pas eu ces fortes relations avec les chefs, on serait mort » (Livreur 2).

Ces relations avec les clients, principalement les Chefs de restaurant, avaient donc une importance substantielle pour les membres de l'organisation et se reflètent donc logiquement dans leurs perceptions de l'identité de cette organisation B avant le rachat. Il s'agit d'un point central dans le sens où sans avoir ce type de relation, les membres considèrent que l'entreprise ne pourrait fonctionner. D'un point de vue distinctif, ils ont la sensation d'être les seuls à avoir ce type de relation et que cette relation a existé dès la création de l'entreprise.

Pour résumer ce que l'on a vu précédemment, voici ci-dessous les principaux extraits illustrant les aspects perçus comme centraux, distinctifs et durables par les membres sur leur organisation avant le rachat. Il s'agit de la notion d'entreprise familiale, de fabrication artisanale et de relation avec le client privilégiée.

Tableau 5: Résumé des perceptions caractéristiques des membres de l'organisation B sur leur identité organisationnelle avant l'acquisition

Identité Organisationnelle : Organisation B	
<p>Entreprise familiale</p>	<p><u>Caractère familial :</u> « Tout le monde se connaissait, plusieurs des employés habitaient dans la même rue que moi » (Personnel de bureau 1) ; « On était une vraie petite famille » (Personnel de bureau 3) ; « beaucoup de gens se voyaient aussi en dehors du travail » (Contremaitre 2) ; « Les fins de semaine où on avait besoin de monde, les amis du quartier venaient donner un coup de main en échange d'un bon barbecue » (Contremaitre 1) ; « C'était la première fois que je travaillais dans une entreprise où tout le monde se connaissait, moi je dis que c'est une situation qu'on retrouve pas souvent (Ouvrier 3) ».</p> <p><u>Entraide mutuelle :</u> « Les gens du bureau venaient donner un coup de main lors des périodes de rush, ou quand ils avaient du temps » (Contremaitre 1) ; « Régulièrement je descendais filer un coup de main aux ouvriers » (Personnel de bureau 2) ; « Si on avait une commande urgente, on appelait les gars du bureau, ils descendaient dans les deux minutes pour venir nous aider (Ouvrier 2) ».</p>
<p>Fabrication artisanale</p>	<p><u>Savoir-faire artisanal :</u> « On n'avait aucun brevet ou techniques industrielles, tout venait des propriétaires qui nous ont appris à travailler à leur façon, (...) on a gardé toutes nos recettes et procédés inchangés jusqu'au moment de l'acquisition » (Contremaitre 2) ; « Les proprio nous ont tout appris, au début on savait rien, mais au bout de trois quatre mois on se sentait à l'aise avec la découpe et les recettes » (Ouvrier 3).</p> <p><u>Fabrication artisanale :</u> « L'usine était assez petite et non optimisée, on n'avait pas d'ordinateurs, on faisait tout sur papier, (...) les commandes arrivaient par téléphone et étaient notées directement en un papier et amenées aux préparateurs » (Personnel de bureau 3) ; « Il n'y avait pas vraiment d'organisation, chacun faisait plusieurs postes et changeait si besoin » (Contremaitre 1) ; « Les machines étaient vieilles et il y en avait pas beaucoup, on devait faire beaucoup de choses à la main » (Ouvrier 1).</p>
<p>Importance de la relation client</p>	<p>« Les chefs savaient qu'on était les seuls à accepter de fonctionner comme ça, on n'hésitait pas à les aider, on ne peut pas en dire autant des autres » (Contremaitre 3).</p> <p>« primordial, surtout quand les chefs sont des amis, c'est notre plus par rapport aux autres » (Cadre fondateur).</p> <p>« Dès la création de l'entreprise, il était fréquent que les Chefs des restaurants clients appellent car ils étaient en rupture de stock et avaient besoin d'être livrés rapidement. Dans ce cas là, je prenais le camion pour y aller directement, je ne me posais pas la question de savoir si ma journée était finie » (Livreur 2) ; « Plusieurs fois je suis parti vers 23h pour livrer en urgence des restaurants à New York » (Livreur 1) ; « S'il n'y avait pas eu ces fortes relations avec les chefs, on serait mort » (Livreur 2).</p>

5.1.2. Niveau Microscopique : Niveau d'identification

Lors des interviews, des différences de niveau d'identification avant l'acquisition ont été constatées. En effet, selon la fonction des personnes, leur niveau d'identification était plus ou moins important. Le personnel de bureau et les contremaitres ont un niveau d'identification élevé alors que les ouvriers à la découpe ont un niveau d'identification moyen.

Tableau 6: Résumé des niveau d'identification des employés de l'organisation B réparti par fonction.

Niveau d'identification	Très faible	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé
Cadre fondateur					1
Personnel de bureau				3	
Contremaitres				3	
Ouvriers/Livreurs		2	3	1	

5.1.2.1. Niveau d'identification élevé

Le cadre fondateur interrogé a un niveau d'identification très élevé, il se sentait en complète osmose avec l'organisation et selon ses mots : « cette entreprise était mon bébé, je ne pouvais que me sentir extrêmement proche » (Cadre fondateur). Le fait que le cadre dirigeant était également le fondateur de l'entreprise explique en effet ce niveau d'identification très élevé.

Concernant le personnel de bureau et les contremaitres, le niveau d'identification est particulièrement élevé. Tous se considéraient en effet proche de l'organisation B puisqu'ils connaissaient les propriétaires depuis plusieurs années et qu'ils étaient contents d'avoir « une entreprise qui avait été créée ici et qui fonctionnait bien » (Personnel de bureau 2). Les relations entre ces personnes étaient « agréables et familiales » (Personnel de bureau 3) et « la taille humaine de l'entreprise et la proximité entre les personnes, plus particulièrement avec ceux qui travaillaient dans les bureaux faisaient qu'on se sentait attachés à l'entreprise » (Contremaitre 2).

Un autre aspect concerne l'attachement des employés de bureau, des contremaitres et du cadre fondateur aux produits de l'entreprise. En effet, ces personnes avaient une certaine fierté pour des produits locaux de bonne qualité : « la qualité des produits issus d'un élevage local, fabriqué entièrement au Québec était importante pour nous » (Contremaitre 3); « on était fier d'être dans une entreprise qui produisait localement de bons produits » (Personnel de bureau 1).

5.1.2.2. Niveau d'identification moyen

Par contre chez les ouvriers, les résultats d'identification sont moins élevés, et se répartissent principalement entre des niveaux d'identification moyen et faible. En effet, les ouvriers appréciaient travailler pour cette organisation qui était proche de chez eux et où tout le monde se connaissait, mais ne se sentaient pas particulièrement attachés à cette dernière : « On était content d'avoir du travail dans cette petite boîte où on connaissait presque tout le monde, mais il y a aussi une vie à côté » (Ouvrier 1) ; « On devait bien travailler, là j'avais une job à côté de chez moi » (Ouvrier 3).

La notion d'un produit local de bonne qualité n'était pas forcément associée à une fierté relative pour les ouvriers contrairement au personnel de bureau et aux contremaitres : « Personne connaît la ville, ça pourrait être fait n'importe où » (Ouvrier 1) ; « là c'est bien, c'est à côté de là où j'habite mais les produits c'est pas pour nous, c'est trop cher ! » (Ouvrier 2) ; « Que ça soit connu ou pas, on s'en fiche un peu » (Livreur 2).

Pour résumer avant l'acquisition, le cadre dirigeant, le personnel de bureau et les contremaitres avait un niveau d'identification élevé alors que les ouvriers avaient un niveau d'identification globalement moyen. Les principales motivations pour les employés restaient en effet l'obtention de leur salaire alors que pour les autres employés, l'identité organisationnelle décrite précédemment, avec notamment le caractère familial et la fabrication locale et artisanale, leur permettait de s'identifier à leur organisation. L'annonce du rachat vient donc menacer l'identité organisationnelle de l'entreprise et donc potentiellement le niveau d'identification associé.

5.2. Déstabilisation identitaire

L'annonce officielle du rachat de l'organisation B par l'organisation A a eu lieu en Septembre 2010, mais la venue des décideurs de l'entreprise A en Juin 2010 avait commencé à alimenter les rumeurs sur le possible rachat. La venue des décideurs de l'entreprise A est en effet considérée comme l'élément déclencheur de cette comparaison inter-organisation par les employés de B : « C'est quand les autres sont venus visiter les locaux au mois de Juin, on a tout de suite pensé que c'était pour nous racheter » (Personnel de bureau 3) ; « On s'est dit ça y est on va nous bouffer » (Ouvrier 2) ; « Ils sont venus de manière officieuse, mais tout le monde se doutait de la raison » (Contremaitre 3).

A partir de Juin 2010, on peut alors parler de déstabilisation identitaire puisque c'est à partir de ce moment que les employés de l'organisation B ont commencé à s'interroger sur l'impact de cette acquisition pour leur organisation et pour eux même : « on savait pas ce qu'on allait devenir (...) les trois mois avant l'annonce ont été stressant » (Personnel de bureau 2). Cette déstabilisation a lieu au niveau macroscopique affectant notamment les perceptions générales de employés et également au niveau microscopique avec des interrogations plus individuelles sur le devenir de l'employé dans la future organisation. Ces interrogations ont par ailleurs déclenché le processus de dialectique identitaire.

5.2.1. Dialectique identitaire

Au niveau macroscopique, l'évolution des perceptions identitaires des membres de l'organisation semble avoir suivi un cheminement spécifique. En effet, dès les interrogations consécutives à la venue des membres de l'organisation A, les membres de l'organisation B ont commencé à se comparer avec l'organisation A dans un cheminement que l'on peut qualifier de dialectique identitaire. Cette dialectique identitaire leur a permis de dégager les principales différences identitaires entre les 2 organisations, appelées écart identitaire perçu. Enfin, une fois cet écart défini, une certaine ambiguïté s'est installée quant au devenir de leur identité.

5.2.1.1. *Recentrage identitaire*

A partir du moment où les employés de l'organisation B ont eu conscience d'un possible rachat, ils ont eu tendance à manifester leurs caractéristiques identitaires. En effet, les employés de l'organisation B ont exprimé des interrogations pouvant être interprétées comme une forme de revendication identitaire : « Que vont dire nos clients si on se fait racheter par une boîte qui ne travaille pas comme nous ? » (Contremaitre 3) ; « L'ambiance va changer c'est sûr, dommage car il y avait une super ambiance, tout le monde se connaissait et s'entraidait bien. » ; « Nous on savait faire des bons produits et là ils vont tout nous changer ! » (Personnel de bureau 1) ; « Le fonctionnement en mode familial on peut oublier ! » (Contremaitre 2).

Les impressions des employés de l'organisation B au moment de la prise de conscience du possible rachat reflètent les caractéristiques identitaires décrites précédemment, même si c'est de manière sous-jacente, on ressent la menace sur ce que ces employés estiment comme central, distinctif et durable. Cette réaffirmation identitaire est une façon de revendiquer le « qui sommes-nous en tant qu'organisation ? » et de se rassembler autour de cette idée lors d'une période d'incertitude.

Ce recentrage identitaire, qui est facilité et souvent matérialisé dans des conditions de grands changements (Van Dick et al, 2006) constitue l'une des bases indispensables au processus de comparaison identitaire. En effet, savoir qui l'on est permet de définir un référentiel avec lequel on va pouvoir évaluer l'autre organisation. La comparaison avec l'autre organisation nécessite également la définition d'une identité organisationnelle de l'organisation A par les employés de l'organisation B.

5.2.1.2. *Définition ad hoc d'une image identitaire de l'organisation A*

Suite à la déstabilisation identitaire générée par les rumeurs de rachat en Juin 2010, les employés de l'organisation B ont commencé par s'interroger sur l'organisation A. Cette interrogation s'est principalement déroulée dans un premier temps par savoir qui était exactement l'organisation A : « On n'avait jamais entendu parler d'eux, alors on a cherché sur internet et on a demandé autour de nous » (Ouvrier 1) ; « C'était devenu le

sujet principal pendant les pauses, on échangeait ce qu'on savait sur eux » (Personnel de bureau 3) ; « C'était un groupe étranger que personne connaissait ici, à part les proprios, mais nous on avait pas d'infos » (Contremaitre 2).

Suite à cette recherche d'information qu'ils ont réalisé à l'aide d'internet et des questions posées à leurs clients et à leur directeur, les employés ont défini certaines caractéristiques leur permettant de définir une image externe de l'identité organisationnelle de l'organisation A. En effet, selon leurs perceptions, l'image de cette identité organisationnelle de A possédait les caractéristiques suivantes :

- Grande entreprise d'envergure internationale: « Ils étaient implantés au Japon, Bulgarie, USA... » (Personnel de bureau 3); « Ils vendaient et étaient présent à l'étranger depuis plus de 15 ans » (Personnel de bureau 2) ; « ils disent qu'ils sont une entreprise familiale mais ils ont plus de 800 employés » (Contremaitre 3); « Sur internet, on avait vu que c'était un gros groupe » (Ouvrier 4) ; « C'était une entreprise française qui existait depuis plus de 50 ans et qui se développait à l'international » (Personnel de bureau 1)
- Produits de qualité reconnus destinés aux restaurants de luxe du monde entier : « Leur produits faisaient l'unanimité parmi les grand chefs » (Cadre fondateur) ; « Apparemment ils vendaient leurs produits aux plus grands palaces » (Contremaitre 3); « les grands restaurants du monde entier achetaient leurs produits » (Ouvrier 3) ; « Leurs produits avaient l'air pas mal » (Contremaitre 2) ; « C'étaient des produits pour les restaurants où le plat coûte plus de 200\$! » (Livreur 1) ; « leur clientèle était élitiste ! le genre de resto avec lesquels on a pas forcément envie de travailler » (Contremaitre 1)
- Méthode de production propre à leur organisation : « Sur le site internet, on a vu qu'ils avaient leur propre méthode de production et qu'il l'utilisait depuis plus de 30 ans » (Contremaitre 3) ; « il disait que leur méthode était artisanale, mais c'était pas possible vu le nombre de produit qu'ils vendaient » (Ouvrier 4) ; « on

se demandait comment ils pouvaient produire de façon artisanale et être à la pointe de la recherche, on sentait bien que ça collait pas » (Contremaitre 1)

Cette définition d'une image identitaire organisationnelle de A d'un point de vue externe par les membres de l'organisation B sert principalement de base de comparaison. En effet, les membres de l'organisation B ont besoin de se représenter l'identité organisationnelle de A pour évaluer les menaces et les conflits identitaires potentiels avec leur propre identité organisationnelle. Cette image identitaire organisationnelle de A sert donc le mécanisme de comparaison et est générée dans ce but précis, d'où la qualification de création ad hoc.

Au fil de ces recherches et de ces discussions, les employés de l'organisation B ont défini une identité à l'organisation A à partir des informations qu'ils ont pu récolter. Ils ont donc évalué l'identité organisationnelle de l'organisation A d'un point de vue externe à l'organisation. L'objectif principal de cette définition est de permettre une comparaison identitaire avec leur organisation afin d'évaluer les différentes menaces pesant sur leur identité organisationnelle. Cette comparaison est d'ailleurs permise grâce au phénomène parallèle de recentrage identitaire permettant de faire ressortir les caractéristiques identitaires de l'organisation B pour les comparer avec celles de l'organisation A.

5.2.1.3. Comparaison identitaire

Le recentrage identitaire et la définition d'une image identitaire de l'organisation A a permis aux employés de l'organisation B de comparer les différences entre les deux identités organisationnelles. En effet, les employés de l'organisation B ont voulu évaluer les différences identitaires potentielles entre les deux organisations afin d'appréhender le niveau de la menace induit par le rachat potentiel. Ce processus de comparaison identitaire n'est pas clairement ressorti lors des interviews mais se révèle principalement à partir du résultat qu'il produit à savoir le sentiment d'un écart identitaire. En effet, l'impression d'un écart identitaire par les membres de l'organisation induit une comparaison identitaire.

5.2.2. Ecart identitaire perçu

La comparaison identitaire effectuée par les employés de l'organisation B débouche sur une perception des différences entre les deux identités organisationnelles. Ces différences correspondent à l'écart identitaire entre les deux identités organisationnelles du point de vue des employés de l'organisation B. Selon leurs perceptions initiales, l'écart semblait important notamment au travers de plusieurs éléments, la différence entre une entreprise familiale et un grand groupe, l'aspect production et enfin la différence entre les produits et les clients respectifs.

- Entreprise familiale versus Grand groupe : « Ils sont présents partout dans le monde, c'est une grosse boîte alors que nous on est une petite structure sur un marché local » (Personnel de bureau 3) ; « Ils se disent familial mais quand on voit le nombre d'employés c'est juste pas possible » (Ouvrier 2) ; « Nous on se connaît tous (...), on est une quarantaine, eux c'est un groupe de plus de 500 personnes, ça n'a rien à voir » (livreur 2) ; « On avait l'habitude d'avoir un esprit d'entraide, de convivialité, mais là on s'est dit que ça allait changer » (Ouvrier 2) ; « on était convaincu que l'état d'esprit allait changer, on était trop différents (Ouvrier 1) ».
- Production artisanale versus production industrielle : « Nous on produisait de manière artisanale, avec peu de machine (...) et on sortait pas beaucoup de produits, alors qu'eux ça n'avait rien à voir, ils ont des chaînes de production énormes et vendent je ne sais pas combien de produit » (Contremaitre 1) ; « on comprenait pas pourquoi ils voulaient racheter notre petite usine, on n'avait presque pas de matériel » (Personnel de bureau 3) ; « On avait vu une vidéo d'une de leur usine en France, c'était un autre monde ! (Contremaitre 3) »
- Différence de produit et de client : « Ils servaient les meilleurs restaurants, on avait pas l'habitude de s'adresser aux grands Chefs » (Livreur 2) ; « On s'est dit qu'il n'y avait pas les même produit, (...) nous on était plus sur des recettes artisanales du terroir, eux sur des produits destinés aux grand restaurants, moins

travaillés » (Contremaitre 3) ; « ils avaient les grands palaces comme clients, ça nous correspondaient pas du tout » (Ouvrier 3) ; « ils avaient une image de produits de luxe (...) nous on avait des produits de qualités mais pas de luxe » (Contremaitre 2).

Cet écart identitaire perçu par les employés de l'organisation B s'est donc regroupé autour de ces 3 caractéristiques. Au moment de la prise de conscience d'un possible rachat, les employés ont senti un écart identitaire important malgré le fait que les deux organisations évoluent sur le même secteur d'activité. L'écart identitaire perçu est issu de la phase de dialectique identitaire, au cours de laquelle se construisent ou se révèlent le « nous » et le « eux » afin de permettre une comparaison. La sensation d'écart identitaire important, issu de cette comparaison, a généré parmi les membres de l'organisation B des interrogations sur le devenir de leur organisation et donc de leur identité.

5.2.3. Ambiguïté identitaire

Les interrogations des membres de l'organisation B, consécutives à l'écart identitaire perçu, entraînent un climat d'ambiguïté identitaire relatif à cet écart perçu. En effet, l'importance de l'écart identitaire perçu amène des inquiétudes substantielles pour les membres de l'organisation B : « On était persuadé que la production allait changer, (...) qu'ils allaient amener leurs matériels et que tout le reste aussi allait changer » (Contremaitre 3) ; « On se demandait ce qu'on allait faire parce qu'on s'attendait à d'énormes changements vu les différences » (Personnel de bureau 3) ; « je pense qu'on avait tous peur de ce qui arrivait, notre quotidien allait être profondément modifié » (Personnel de bureau 1).

On voit que les interrogations sont concentrées sur le futur de l'organisation, sur ce qu'ils vont devenir en tant qu'organisation. Ce climat d'ambiguïté peut générer un niveau de stress conséquent d'un point de vue microscopique. En effet, pour les membres de l'organisation B, l'écart étant perçu comme conséquent, ils ont eu individuellement des craintes quant à leur adaptation au sein de la nouvelle organisation : « Personnellement, j'avais un peu peur de ce qu'allait devenir l'entreprise (...) je n'étais pas sûr de me sentir

à l'aise dans la nouvelle structure » (Livreur 1) ; « J'étais vraiment pas sûr de me sentir bien dans ce type d'entreprise » (Ouvrier 1) ; « je ne voulais pas travailler pour un grand groupe, surtout que je me sentais bien dans cette petite boîte » (Ouvrier 4).

La fin du processus de déstabilisation identitaire s'est traduite par ce sentiment d'ambiguïté. Arrivé à ce sentiment d'ambiguïté, le processus de sense-making des membres de l'organisation B intervient afin de réduire cette ambiguïté identitaire en tentant de comprendre la pertinence de l'acquisition et de se projeter dans le futur.

Figure 6: Processus de déstabilisation de l'identité organisationnelle

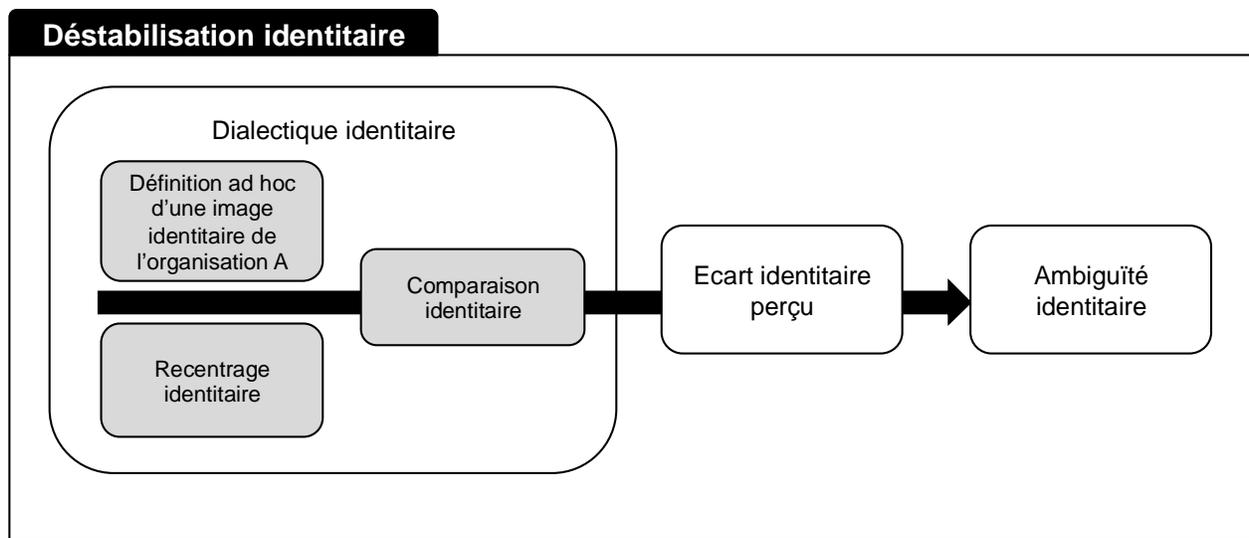


Tableau 7: Données supportant les interprétations du processus de déstabilisation identitaire de l'organisation B.

Déstabilisation identitaire	
Dialectique identitaire	<p><u>Définition ad hoc d'une image identitaire de l'organisation A:</u></p> <p>Grande entreprise d'envergure internationale: « Ils étaient implantés au Japon, Bulgarie, USA... » (Personnel de bureau 3); « Ils vendaient et étaient présent à l'étranger depuis plus de 15 ans » (Personnel de bureau 2) ; « ils disent qu'ils sont une entreprise familiale mais ils ont plus de 800 employés » (Contremaitre 3); « Sur internet, on avait vu que c'était un gros groupe » (Ouvrier 4) ; « C'était une entreprise française qui existait depuis plus de 50 ans et qui se développait à l'international » (Personnel de bureau 1)</p> <p>Produits de qualité reconnus destinés aux restaurants de luxe</p>

	<p>du monde entier :</p> <p>« Leur produits faisaient l'unanimité parmi les grand chefs » (Cadre fondateur) ; « Apparemment ils vendaient leurs produits aux plus grands palaces » (Contremaitre 3); « les grands restaurants du monde entier achetaient leurs produits » (Ouvrier 3) ; « Leurs produits avaient l'air pas mal » (Contremaitre 2) ; « C'étaient des produits pour les restaurants où le plat coûte plus de 200\$! » (Livreur 1) ; « leur clientèle était élitiste ! le genre de resto avec lesquels on a pas forcément envie de travailler » (Contremaitre 1)</p> <p>Méthode de production propre à leur organisation :</p> <p>« Sur le site internet, on a vu qu'ils avaient leur propre méthode de production et qu'il l'utilisait depuis plus de 30 ans » (Contremaitre 3) ; « il disait que leur méthode était artisanale, mais c'était pas possible vu le nombre de produit qu'ils vendaient » (Ouvrier 4) ; « on se demandait comment ils pouvaient produire de façon artisanale et être à la pointe de la recherche, on sentait bien que ça collait pas » (Contremaitre 1).</p> <p><u>Recentrage identitaire:</u></p> <p>« Que vont dire nos clients si on se fait racheter par une boîte qui ne travaille pas comme nous ? » (Contremaitre 3) ; « L'ambiance va changer c'est sûr, dommage car il y avait une super ambiance, tout le monde se connaissait et s'entraidait bien. » ; « Nous on savait faire des bons produits et là ils vont tout nous changer ! » (Personnel de bureau 1) ; « Le fonctionnement en mode familial on peut oublier ! » (Contremaitre 2).</p>
<p>Ecart identitaire perçu</p>	<p><u>Entreprise familiale versus Grand groupe :</u></p> <p>« Ils sont présents partout dans le monde, c'est une grosse boîte alors que nous on est une petite structure sur un marché local » (Personnel de bureau 3) ; « Ils se disent familial mais quand on voit le nombre d'employés c'est juste pas possible » (Ouvrier 2) ; « Nous on se connaît tous (...), on est une quarantaine, eux c'est un groupe de plus de 500 personnes, ça n'a rien à voir » (livreur 2) ; « On avait l'habitude d'avoir un esprit d'entraide, de convivialité, mais là on s'est dit que ça allait changer » (Ouvrier 2) ; « on était convaincu que l'état d'esprit allait changer, on était trop différents (Ouvrier 1) ».</p> <p><u>Production artisanale versus production industrielle :</u></p> <p>« Nous on produisait de manière artisanale, avec peu de machine (...) et on sortait pas beaucoup de produits, alors qu'eux ça n'avait rien à voir, ils ont des chaînes de production énormes et vendent je ne sais pas combien de produit » (Contremaitre 1) ; « on comprenait pas pourquoi ils voulaient racheter notre petite usine, on n'avait presque pas de matériel » (Personnel de bureau 3) ; « On avait vu une vidéo d'une de leur usine en France, c'était un autre monde ! (Contremaitre 3)»</p> <p><u>Différence de produit et de client :</u></p> <p>« Ils servaient les meilleurs restaurants, on avait pas l'habitude de s'adresser aux grands Chefs » (Livreur 2) ; « On s'est dit qu'il n'y avait pas les même produit, (...) nous on était plus sur des recettes artisanales du terroir, eux sur des produits destinés aux grand restaurants, moins travaillés » (Contremaitre 3) ; « ils avaient les</p>

	grands palaces comme clients, ça nous correspondaient pas du tout » (Ouvrier 3) ; « ils avaient une image de produits de luxe (...) nous on avait des produits de qualités mais pas de luxe » (Contremaitre 2).
Ambiguïté identitaire	« On était persuadé que la production allait changer, (...) qu'ils allaient amener leurs matériels et que tout le reste aussi allait changer » (Contremaitre 3) ; « On se demandait ce qu'on allait faire parce qu'on s'attendait à d'énormes changement vu les différences » (Personnel de bureau 3) ; « je pense qu'on avait tous peur de ce qui arrivait, notre quotidien allait être profondément modifié » (Personnel de bureau 1). « Personnellement, j'avais un peu peur de ce qu'allait devenir l'entreprise (...) je n'étais pas sûr de me sentir à l'aise dans la nouvelle structure » (Livreur 1) ; « J'étais vraiment pas sûr de me sentir bien dans ce type d'entreprise » (Ouvrier 1) ; « je ne voulais pas travailler pour un grand groupe, surtout que je me sentais bien dans cette petite boîte » (Ouvrier 4).

5.3. Processus de légitimation identitaire

L'ambiguïté identitaire résultante de la phase de déstabilisation entraîne une seconde phase d'interrogation et de tentative de compréhension répondant au besoin des membres de l'organisation B d'abaisser ce niveau d'ambiguïté. Ce processus est constitué de trois étapes, le repli identitaire, la projection identitaire et l'évaluation de la légitimité de ce changement identitaire.

5.3.1. Repli identitaire

5.3.1.1. *Identité inertielle*

Consécutivement à l'ambiguïté identitaire latente, les membres de l'organisation B ont eu tendance à se replier sur leur propre identité organisationnelle : « Dans un premier temps, on ne voulait pas changer (...) notre organisation nous semblait idéale comparée à l'autre » (Contremaitre 3) ; « J'étais contrarié à l'idée d'intégrer un groupe qui ne nous correspondait pas » (Personnel de bureau 3) ; « Ce qui avait fait notre succès était menacé » (Livreur 2). L'identité de l'organisation B entraîne donc un certain mouvement d'inertie où les membres de l'organisation semblent se rassurer en s'y rattachant. Cette source d'inertie identitaire est d'ailleurs complétée par un phénomène de comparaison

sociale des membres de l'organisation B qui ont favorisé leur identité au détriment de celle de l'organisation A.

5.3.1.2. Comparaison sociale favorisant l'identité organisationnelle actuelle

La comparaison sociale, abordée précédemment dans la revue de littérature, a été utilisée par les membres de l'organisation B afin de favoriser leur organisation et dévaluer l'organisation A. En effet, les comparaisons entre les deux organisations réalisées par les membres de l'organisation B ont dans un premier temps été largement au détriment de l'organisation A : « Au début, on ne voulait pas être racheté, (...) on pensait que leur entreprise faisait des produits moins artisanaux et donc moins bons, mais au final ce n'est pas le cas » (Contremaitre 2) ; « Lors de l'annonce, on avait la conviction que l'on perdrait en qualité et en contact client parce qu'il ne fonctionnait pas comme nous mais on a au contraire amélioré la qualité » (Livreur 2) ; « On se développait bien, on avait notre façon de faire qui nous semblait mieux que l'organisation A » (Ouvrier 3) ; « Même encore maintenant, on voit qu'on a des choses où on est meilleur qu'eux et qu'on a gardées » (Ouvrier 4).

Ce repli identitaire, composé d'une identité inertielle associée à un phénomène de comparaison sociale, a principalement duré de Juin 2010 à début Octobre 2010. En effet, l'annonce officielle ayant eu lieu en Septembre, les explications du rachat lors de la mise en place de la stratégie d'intégration ont permis aux employés de passer à l'étape de la projection identitaire et ainsi d'évaluer la légitimité de la future identité.

5.3.2. Projection de l'identité future

5.3.2.1. Caractéristiques de la future organisation

Avant l'annonce officielle, les membres de l'organisation B n'avaient aucune idée des intentions de l'organisation A qui les rachetait, les caractéristiques de la futures organisations étaient donc particulièrement floues : « De Juin à Septembre, on ne savait pas du tout ce qu'on allait devenir, on passait de la fermeture de l'usine à la création d'un nouvel atelier de découpe...bref on était perdu » (Contremaitre 3) ; « Avant Septembre, tout le monde disait tout et n'importe quoi » (Ouvrier 3) ; « La période de

doute a durée tout l'été, on savait pas trop ce qu'on allait devenir et on comprenait pas pourquoi (l'organisation A) voulait nous racheter » (Personnel de bureau 1).

Dès l'annonce officielle en Septembre 2010, les membres de l'organisation B ont reçu des explications sur les raisons précises du rachat et sur les modalités. Ces explications, appartenant au domaine de la stratégie d'intégration, ont permis aux membres de l'organisation de se faire une idée plus précise sur ce qui allait se passer et donc de mieux envisager le devenir de leur organisation : « A partir de l'annonce de Septembre, on a vraiment su ce qui allait se passer, il nous rachetait pour se développer en Amérique du Nord et produire sur place, (...) on conserverait nos clients actuels et on tenterait d'entrer dans les restaurant très haut de gamme » (Personnel de bureau 1) ; « Ils nous ont dit qu'on conserverait notre nom et continuerait de vendre nos produits et on ajouterait ceux de (l'organisation A) » (Contremaitre 2) ; « La présentation au moment de l'annonce nous a un peu rassuré, on gardait le nom et nos produits et on pouvait avoir une idée de ce que ça allait donner » (Livreur 1).

La présentation de Septembre 2010 a donc permis aux membres de l'organisation B de visualiser les caractéristiques de la future organisation. En effet, les employés de l'organisation B ont eu l'impression que leur identité ne serait pas trop altérée : « Ils gardaient le staff en place, on gardait le nom et on continuait à fabriquer nos produits, heureusement d'ailleurs sinon je suis pas sur qu'on aurait accepté ce rachat ! » (Ouvrier 2) ; « on a poussé un ouf de soulagement au moment de la présentation, on avait vraiment eu peur de perdre tout ce qu'on avait » (Contremaitre 3) ; « Ils ont annoncé qu'on conserverait une bonne partie de ce qu'on faisait, ça a un peu diminué le stress ! » (Ouvrier 4).

Le fait de visualiser les caractéristiques de la future organisation a permis aux membres de l'organisation de se projeter et également de s'interroger sur ce qu'allait penser les personnes externes à l'organisation.

5.3.2.2. *Future image externe interprétée*

La définition des caractéristiques de la future organisation a en effet permis aux membres de l'organisation B d'envisager ce que les personnes externes à leur organisation penseraient de l'évolution des caractéristiques de l'entreprise : « Comme on gardait notre nom et nos produits, on s'est dit que ça ne dérangerait pas trop nos clients mais j'avais quelques doutes quand même » (Personnel de bureau 2) ; « Comme on se faisait racheter par des français qui sont assez connus, on allait peut être avoir une meilleure vision de nos produits actuels chez les chefs » (Livreur 1) ; « On perdait un peu l'aspect traditionnel, je pensais que ça pouvait avoir un effet négatif sur nos clients » (Personnel de bureau 3) ; « C'était pas gagné, selon moi les clients allaient être déçu de ne pas retrouver cet aspect terroir » (Contremaitre 3).

Il y avait certaines interrogations sur ce qu'allaient penser les personnes externes à l'entreprise. On voit notamment l'appréhension qu'il y a pu y avoir quant à la perte de l'aspect traditionnel. L'appréciation de ce que pense les membres externes à l'entreprise est donc également une facette de la projection identitaire permettant par la suite d'évaluer la légitimité de ce changement identitaire.

La présentation lors de l'annonce du rachat a donc permis aux membres de l'organisation B de se faire une idée plus précise du devenir de leur organisation. Ils se sont alors mis dans une sorte de projection identitaire pour voir ce que serait les caractéristiques de la future organisation et les conséquences de ces modifications sur les personnes externes à l'entreprise et notamment les clients. Cette projection est une base préalable à l'évaluation de la légitimité de ce changement identitaire.

5.3.3. Evaluation identitaire

Lors de la projection identitaire, les futures caractéristiques de l'organisation ainsi que la définition de l'image externe future interprétée par les membres de l'organisation B permettent à ces derniers d'évaluer la pertinence et la légitimité de ce changement identitaire. En effet, la projection identitaire apparaît comme un élément indispensable pour permettre aux membres de l'organisation B de s'interroger sur ce changement. On

peut d'ailleurs observer que les réponses des membres de l'organisation B concernant la projection contiennent également un résultat d'une évaluation de cette projection : « Comme on gardait notre nom et nos produits, on s'est dit que ça ne dérangerait pas trop nos clients mais j'avais quelques doutes quand même » (Personnel de bureau 2) ; « Comme on se faisait racheter par des français qui sont assez connus, on allait peut être avoir une meilleure vision de nos produits actuels chez les chefs » (Livreur 1) ; « On perdait un peu l'aspect traditionnel, je pensais que ça pouvait avoir un effet négatif sur nos clients » (Personnel de bureau 3) ; « C'était pas gagné, selon moi les clients allait être déçu de ne pas retrouver cet aspect terroir » (Contremaitre 3).

On voit que cette étape d'évaluation se déroule de manière inhérente à la projection identitaire. En effet, évaluer les projections identitaires semble être la suite logique et directe pour analyser la légitimité du changement identitaire. Cependant, lors du processus de légitimation identitaire, la projection identitaire et consécutivement son évaluation, se sont déroulées plusieurs fois. La stratégie d'intégration a effectivement contribué à ajuster plusieurs fois et progressivement la vision future des caractéristiques de l'organisation entraînant une nouvelle projection et évaluation de la part des membres de l'organisation B. Ce processus de légitimation identitaire a donc un caractère itératif jusqu'à ce que la restabilisation identitaire puisse avoir lieu.

5.3.3.1. *Processus itératif*

Au cours de la reconfiguration identitaire de l'organisation B, on peut dégager 3 périodes d'évaluation identitaire, les deux dernières itérations étant alimentées notamment par la stratégie d'intégration.

- Première évaluation : Juillet 2010

Avant l'annonce officielle, les membres de l'organisation B ont tenté de se projeter sans avoir assez d'éléments. Leurs projections étaient donc difficilement évaluables et ont entraîné consécutivement un repli identitaire : « On savait pas vraiment ce qu'on allait devenir, on a supposé pas mal de choses, certaines complètement délirantes, (...) et à ce moment on voulait pas de ce rachat » (Personnel de bureau 2) ; « Pendant l'été, on

s'est monté des scénarios extravagant sur ce qu'on allait devenir, à aucun moment ça nous était favorable ! » (Personnel de bureau 3)

- Première itération : Octobre 2010

Suite à l'annonce de Septembre 2010, des premières indications ont été données sur le devenir de l'organisation. En effet, lors de l'annonce, l'ancien propriétaire, maintenu en tant que directeur jusque Décembre 2010 a présenté le futur fonctionnement de l'organisation. Le nom et les produits de l'organisation B étaient conservés, auxquels s'ajoutaient les produits de l'organisation A qui seraient produits sur place. Les employés de l'organisation B ont donc pu à ce moment se reprojeter et évaluer la pertinence de ce changement identitaire : « La présentation au moment de l'annonce nous a un peu rassuré, on gardait le nom et nos produits et on pouvait avoir une idée de ce que ça allait donner » ; « Il gardait le staff en place, on gardait le nom et on continuait à fabriquer nos produits, heureusement d'ailleurs sinon je suis pas sur qu'on aurait accepté ce rachat ! » (Contremaitre 2) ; « on a poussé un ouf de soulagement au moment de la présentation, on avait vraiment eu peur de perdre tout ce qu'on avait » (Personnel de bureau 3) ; « Ils ont annoncé qu'on conserverait une bonne partie de ce qu'on faisait, ça a un peu diminué le stress ! » (Ouvrier 4).

Pendant cette période, il y avait encore quelques interrogations sur la différence entre les produits et la clientèle qui n'étaient pas forcément les mêmes : « (L'organisation A) avait des produits qui plaisaient à nos clients, au fur et à mesure ils ne prenaient plus nos produits (ceux de l'organisation B) » (Livreur 2) ; « Les premiers temps, on étaient un peu perdus, leur produits se vendaient mieux, on produisait moins les nôtres » (Contremaitre 2). A ce moment là, les employés de l'organisation B avaient conscience que les produits de l'organisation A semblaient plus adaptés aux restaurants. Cette prise de conscience a d'ailleurs entraîné une nouvelle projection identitaire.

- Deuxième itération : Janvier 2011

Les produits de l'organisation A étaient plus faciles à conserver, notamment du fait de la surgélation et de la bonne qualité selon les clients de l'organisation AB.

Progressivement, les produits de l'organisation A ont donc remplacé ceux de l'organisation B. Ceux de l'organisation B ont cependant été conservés pour la vente au détail. Ce changement progressif et la volonté du directeur de continuer le développement de l'entreprise sur d'autres produits ont contribué à une dernière projection et évaluation identitaire : « Quand nos produits ne se vendaient plus, on a commencé à se demander si effectivement les produits de (l'organisation A) n'étaient pas plus adaptés » (Personnel de bureau 1) ; « C'était l'effervescence, pleins de nouveaux projets étaient dans le pipe » (Contremaitre 3) ; « il y avait tellement de nouveaux projets qu'on se demandait si on allait pas exploser » (Ouvrier 4).

Cette deuxième itération fut la dernière avant un certain équilibre matérialisé par différentes manifestations décrites dans la partie sur la restabilisation identitaire. Le processus de légitimation identitaire peut donc se schématiser comme un processus itératif, pouvant se refaire autant de fois que nécessaires. Une évaluation identitaire négative de la projection peut également mener à un repli identitaire sur l'identité actuelle de l'organisation.

Figure 7 : Processus de Légitimation identitaire

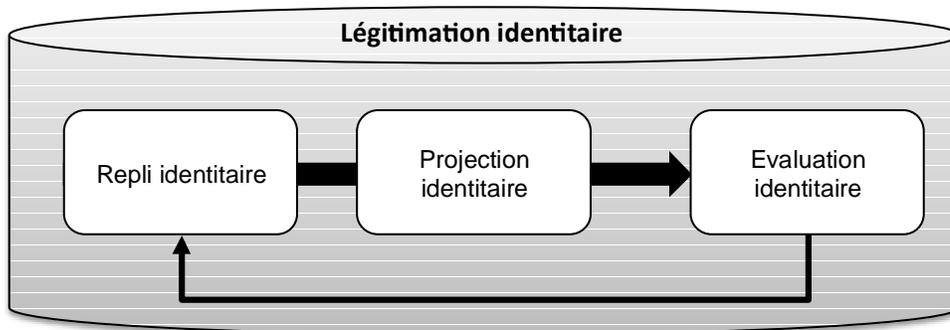


Tableau 8: Données supportant les interprétations du processus de légitimation du changement identitaire

Légitimation du changement identitaire	
Repli identitaire	<p><u>Identité inertielle:</u> « Dans un premier temps, on ne voulait pas changer (...) notre organisation nous semblait idéale comparée à l'autre » (Contremaître 3) ; « J'étais contrarié à l'idée d'intégrer un groupe qui ne nous correspondait pas » (Personnel de bureau 3) ; « Ce qui avait fait notre succès était menacé » (Livreur 2)</p> <p><u>Comparaison sociale favorisant l'identité organisationnelle actuelle:</u> « Au début, on ne voulait pas être racheté, (...) on pensait que leur entreprise faisait des produits moins artisanaux et donc moins bons, mais au final ce n'est pas le cas » (Contremaître 2) ; « Lors de l'annonce, on avait la conviction que l'on perdrait en qualité et en contact client parce qu'il ne fonctionnait pas comme nous mais on a au contraire amélioré la qualité » (Livreur 2) ; « On se développait bien, on avait notre façon de faire qui nous semblait mieux que l'organisation A » (Ouvrier 3) ; « Même encore maintenant, on voit qu'on a des choses où on est meilleur qu'eux et qu'on a gardées » (Ouvrier 4).</p>
Projection identitaire	<p><u>Caractéristiques de la future organisation :</u> « De Juin à Septembre, on ne savait pas du tout ce qu'on allait devenir, on passait de la fermeture de l'usine à la création d'un nouvel atelier de découpe...bref on était perdu » (Contremaître 3); « Avant Septembre, tout le monde disait tout et n'importe quoi » (Ouvrier 3) ; « La période de doute a duré tout l'été, on savait pas trop ce qu'on allait devenir et on comprenait pas pourquoi (l'organisation A) voulait nous racheter » (Personnel de bureau 1). « A partir de l'annonce de Septembre, on a vraiment su ce qui allait se passer, il nous rachetait pour se développer en Amérique du Nord et produire sur place, (...) on conserverait nos clients actuels et on tenterait d'entrer dans les restaurant très haut de gamme » (Personnel de bureau 1) ; « Ils nous ont dit qu'on conserverait notre nom et continuerait de vendre nos produits et on ajouterait ceux de (l'organisation A) » (Contremaître 2) ; « La présentation au moment de l'annonce nous a un peu rassuré, on gardait le nom et nos produits et on pouvait avoir une idée de ce que ça allait donner » (Livreur 1). « Ils gardaient le staff en place, on gardait le nom et on continuait à fabriquer nos produits, heureusement d'ailleurs sinon je suis pas sur qu'on aurait accepté ce rachat ! » (Ouvrier 2) ; « on a poussé un ouf de soulagement au moment de la présentation, on avait vraiment eu peur de perdre tout ce qu'on avait » (Contremaître 3) ; « Ils ont annoncé qu'on conserverait une bonne partie de ce qu'on faisait, ça a un peu diminué le stress ! » (Ouvrier 4).</p> <p><u>Future image externe interprétée :</u> « Comme on gardait notre nom et nos produits, on s'est dit que ça ne dérangerait pas trop nos clients mais j'avais quelques doutes quand même » (Personnel de bureau 2) ; « Comme on se faisait racheter par des français qui sont assez connus, on allait peut être</p>

	avoir une meilleure vision de nos produits actuels chez les chefs » (Livreur 1) ; « On perdait un peu l'aspect traditionnel, je pensais que ça pouvait avoir un effet négatif sur nos clients » (Personnel de bureau 3) ; « C'était pas gagné, selon moi les clients allait être déçu de ne pas retrouver cet aspect terroir» (Contremaître 3).
Evaluation identitaire	« Comme on gardait notre nom et nos produits, on s'est dit que ça ne dérangerait pas trop nos clients mais j'avais quelques doutes quand même » (Personnel de bureau 2) ; « Comme on se faisait racheter par des français qui sont assez connus, on allait peut être avoir une meilleure vision de nos produits actuels chez les chefs » (Livreur 1) ; « On perdait un peu l'aspect traditionnel, je pensais que ça pouvait avoir un effet négatif sur nos clients » (Personnel de bureau 3) ; « C'était pas gagné, selon moi les clients allait être déçu de ne pas retrouver cet aspect terroir» (Contremaître 3).

Par ailleurs, on a vu que certains événements se déroulant pendant cette période de reconfiguration peuvent en effet impacter ce processus de légitimation. La stratégie d'intégration a notamment une influence de premier ordre dans ce processus de légitimation identitaire.

5.4. Stratégie d'intégration (Sense-giving)

La stratégie d'intégration a été définie par les membres de l'organisation A en concertation avec l'ancien propriétaire de l'organisation B. Cette stratégie d'intégration, comme décrit dans le cadre conceptuel, peut être la matérialisation du sense-giving donné par les gestionnaires. Cette stratégie a d'ailleurs eu une influence sur le processus de légitimation identitaire décrit précédemment. Ses principaux éléments sont le rythme d'implantation des changements, les orientations données par les gestionnaires et les symboles utilisés.

5.4.1. Implantation graduelle

Les membres de l'organisation A chargée de la stratégie d'intégration ont décidé d'amener progressivement les changements de ne pas bouleverser les habitudes afin de garder les employés et de limiter les perturbations : « On voulait conserver les différentes pratiques en place ainsi que les produits dans un premier temps, on ne voulait pas troubler les employés » (Directeur de filiale) ; « Au début, l'objectif était de garder le fonctionnement identique en ajoutant notre chaîne de production à côté pour les habituer à la conception de nos produits » (Directeur de production) ; « Les rôles et

les tâches de chacun ont été conservées au début, on les a formés à la fabrication de nos produits (...) cet apprentissage a d'ailleurs été rapide car c'était assez similaire à ce qu'il faisait déjà » (Directeur de production).

Cette implantation graduelle s'est également traduite dans les relations clients. En effet, les produits de l'organisation A ont été proposés aux clients de l'organisation B tout comme les produits de l'organisation B. Il n'y a pas eu de substitution de produit : « On ne voulait pas remplacer leur produit dans un premier temps, même si on avait prévu un repositionnement futur pour les produits de (l'organisation B) » (Directeur de filiale) ; « Nos produits étaient plus adaptés aux besoins de leurs clients, j'étais convaincu qu'en laissant les deux produits ensemble, les Chefs choisiraient progressivement le notre » (Directeur de filiale).

Au moment de la deuxième itération du processus d'évaluation identitaire (Janvier 2011), les membres de l'organisation A se sont dit que c'était le moment de repositionner les produits de l'organisation B. En effet, à ce moment, les employés de l'organisation B avaient commencé à intégrer le fait que les produits de l'organisation A étaient plus adaptés aux professionnels : « Quand on a commencé à sentir que les employés proposaient directement nos produits avant les leurs, on a compris que c'était le moment pour repositionner leur produits » (Directeur de filiale) ; « Au bout de 6 mois environ, les employés commençaient à bien aimer nos produits, et on s'est dit que c'était le timing idéal pour replacer leurs produits sur du commerce de détail » (Directeur de production).

Cette implantation graduelle au niveau de la production, des habitudes de travail et des différents produits a donc été décidée par les membres de l'organisation A afin de ne pas modifier profondément et d'un coup les habitudes des employés de l'organisation B. Au-delà de cette implantation graduelle du changement, les membres de l'organisation A ont également fourni aux employés de l'organisation B des grandes orientations pour les rassurer, notamment au moment de l'annonce officielle.

5.4.2. Orientations

5.4.2.1. *Orientations données au moment de l'annonce officielle (Septembre 2010)*

Dans l'optique de rassurer les employés et d'exprimer la direction choisie pour la nouvelle organisation AB, les membres de l'organisation A ont donné, à travers des présentations et des entretiens individuels, les moyens de se projeter aux membres de l'organisation B au moment de l'annonce officielle en Septembre 2010. En effet, la vision communiquée par les membres de l'organisation A à ce moment précis a permis aux membres de l'organisation B d'avoir une idée sur les caractéristiques de la future organisation : « On voulait les rassurer en leur annonçant qu'on gardait leur produit et qu'on souhaitait apporter notre expertise pour réaliser des synergies, tant d'un point de vue commercial que de la prod » (Directeur de filiale) ; « On voulait leur montrer que le changement serait limité, et que tout leur quotidien n'allait pas être bouleversé » (Directeur de production) ; « On leur a dit que l'objectif était principalement de profiter de nos complémentarités pour démarcher de nouveaux clients et maintenir un niveau élevé de satisfaction client » (Directeur de filiale).

5.4.2.2. *Orientations données au moment du repositionnement produit (Janvier 2011)*

Au moment du repositionnement des produits de l'organisation B en Janvier 2011, de nouvelles orientations ont été fournies aux membres de l'organisation. En effet, les membres de l'organisation A chargés de l'intégration ont décidé de faire une présentation sur les évolutions stratégiques. Le contenu de cette présentation expliquait que les produits de l'organisation A seraient destinés à la commercialisation pour les professionnels du fait de ses caractéristiques techniques mieux adaptées et que les produits de l'organisation B seraient destinés au commerce de détail car leur aspect terroir et leur conditionnement correspondaient mieux aux demandes des particuliers. Selon les membres de l'organisation A qui ont fait cette présentation, l'objectif était de donner l'image d'une entreprise pouvant desservir le marché des particuliers et des professionnels avec un savoir-faire reconnu dans les deux secteurs : « On devait présenter les raisons de ce changement sans dévaloriser les autres produits, on avait misé sur les spécificités de chaque produit qui pourraient répondre à différents besoins»

(Directeur de production) ; « on leur a clairement dit qu'on avait chacun des produits de qualité mais pas forcément adapté aux mêmes marchés » (Directeur de filiale) ; « On sentait le potentiel du marché des particuliers et leur produit pouvait y répondre » (Directeur de production) ; « Ils ont bien compris ce qu'on voulait faire et s'étaient d'ailleurs déjà eux-mêmes rendu compte de cette option » (Directeur de production) ; « Je leur ai dit qu'on était une même entreprise et qu'on avait un potentiel énorme de développement » (Directeur de filiale) .

Les deux principales vagues d'orientations données aux membres de l'organisation B ont permis à ces derniers de définir les potentielles caractéristiques de la future organisation. Un autre aspect a également donné du poids à ces différentes orientations, il s'agit des symboles associés.

5.4.3. Symboles

Les symboles donnés par l'équipe d'intégration ont en effet pu appuyer les orientations présentées aux membres de l'organisation B.

5.4.3.1. Symbolique suivant l'annonce officielle (Septembre 2010)

Les membres de l'organisation A chargés de l'intégration ont décidé de plusieurs mesures pour éviter un changement trop brutal. Ils ont en effet choisi de maintenir le logo de l'organisation B et d'y ajouter le leur en dessous. Ces logos se sont donc retrouvés sur la fiche de paie et sur les camions de livraisons, seules les étiquettes des produits de l'organisation A et B n'ont pas été modifiées : « On voulait associer leur nom au nôtre afin de leur montrer que c'était une coopération, on a mis le nôtre en dessous pour éviter le rejet de frustration » (Directeur de filiale) ; « Dans les rachats, les logos, même si souvent c'est un détail c'est toujours important pour les personnes rachetées, c'est un peu leur bouée de sauvetage, on ne voulait pas leur enlever » (Directeur de production) . Ils ont également décidé de garder l'ancien propriétaire pour ses connaissances et pour rassurer les membres de l'organisation B : « L'ancien propriétaire était proche de ses employés et ses employés l'appréciaient, (...) on a voulu le conserver pour faire les transitions et lui voulait aussi nous aider » (Directeur de filiale).

La symbolique suivant l'annonce officielle, conservation des logos, des produits, des employés en place et maintien de l'ancien propriétaire dans la structure avait donc pour objectif d'appuyer l'orientation donnée par l'équipe d'intégration à savoir une coopération entre les deux organisations et une certaine continuité. Au moment où les employés de l'organisation B avaient compris que les produits de l'organisation A étaient mieux adaptés au besoins des clients professionnels, l'équipe d'intégration a donné de nouveaux symboles accompagnant leurs nouvelles orientations.

5.4.3.2. Symbolique suivant le remplacement produit (Janvier 2011)

Pour appuyer le repositionnement stratégique présenté en Janvier 2011, l'équipe d'intégration a choisi de modifier le logo en mettant en avant celui de l'organisation A tout en conservant celui de l'organisation B mais en le positionnement sous celui de l'organisation A sur les camions de livraison, sur le catalogue produit et sur le site internet refait aux couleurs de l'organisation A. A l'entrée de l'entreprise, un présentoir avec les différents produits de l'organisation A et B a été mis en place afin de matérialiser les différents positionnements : « C'était important de pouvoir visualiser le changement de positionnement pour les produits de l'organisation B et de les associer à nos produits pour garder cette cohésion » (Directeur de production) ; « les membres de l'organisation étaient prêts pour ce repositionnement, ils commençaient eux-mêmes à l'envisager » (Directeur de filiale) ; « C'était le bon moment, on avait voulu faire ça progressivement et ça a fonctionné » (Directeur de production) .

Cette matérialisation symbolique du repositionnement produit et des orientations des futurs produits, où ceux de l'organisation B se consacraient au commerce de détail, a donc supporté l'orientation donnée par l'équipe d'intégration en Janvier 2011. Ces deux vagues d'orientations distillées par l'équipe d'intégration ont donc été supportées par des actions symboliques. Ces actions ont permis de donner du contenu aux orientations et de permettre aux membres de l'organisation B de se projeter dans le futur et d'évaluer les caractéristiques identitaires de la future organisation.

Pour résumer, on peut dire que la stratégie d'intégration définie par l'équipe de l'organisation A a influencé le processus de légitimation identitaire des membres de l'organisation B à travers trois aspects, le rythme de l'implantation, les orientations données et les symboles utilisés. En effet, les orientations données et les symboles utilisés ont pu agir soit directement sur la projection et l'évaluation identitaire, soit indirectement à travers des mécanismes identifiés dans la littérature comme des facilitateurs tels que la notion de continuité, de socialisation et de domination.

Figure 8 : Aspects de la stratégie d'intégration

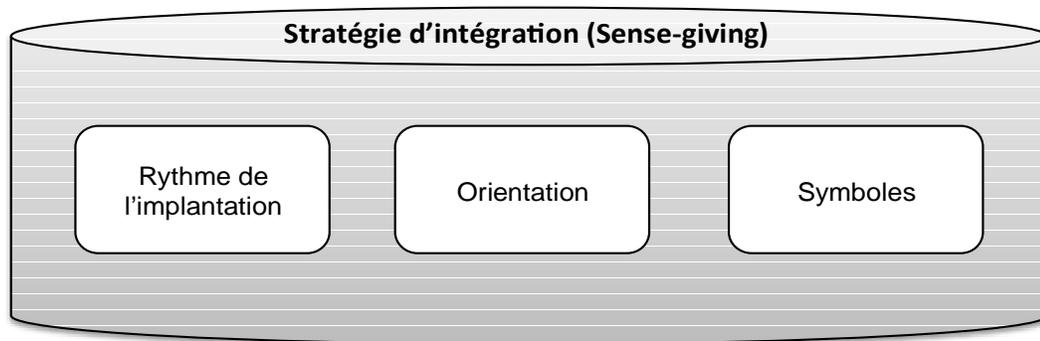


Tableau 9: Données supportant les interprétations de la stratégie d'intégration

Légitimation du changement identitaire	
Implantation graduelle	<p>« On voulait conserver les différentes pratiques en place ainsi que les produits dans un premier temps, on ne voulait pas troubler les employés » (Directeur de filiale) ; « Au début, l'objectif était de garder le fonctionnement identique en ajoutant notre chaîne de production à côté pour les habituer à la conception de nos produits » (Directeur de production) ; « Les rôles et les tâches de chacun ont été conservés au début, on les a formés à la fabrication de nos produits (...) cet apprentissage à d'ailleurs été rapide car c'était assez similaire à ce qu'il faisait déjà » (Directeur de production).</p> <p>« On ne voulait pas remplacer leur produit dans un premier temps, même si on avait prévu un repositionnement futur pour les produits de (l'organisation B) » (Directeur de filiale) ; « Nos produits étaient plus adaptés aux besoins de leurs clients, j'étais convaincu qu'en laissant les deux produits ensemble, les Chefs choisiraient progressivement le notre » (Directeur de filiale).</p> <p>« Quand on a commencé à sentir que les employés proposaient directement nos produits avant les leurs, on a compris que c'était le moment pour repositionner leur produits » (Directeur de filiale) ; «</p>

	<p>Au bout de 6 mois environ, les employés commençaient à bien aimer nos produits, et on s'est dit que c'était le timing idéal pour replacer leurs produits sur du commerce de détail » (Directeur de production).</p>
<p>Orientations</p>	<p><u>Orientations données au moment de l'annonce officielle (Septembre 2010) :</u> « On voulait les rassurer en leur annonçant qu'on gardait leur produit et qu'on souhaitait apporter notre expertise pour réaliser des synergies, tant d'un point de vue commercial que de la prod » (Directeur de filiale) ; « On voulait leur montrer que le changement serait limité, et que tout leur quotidien n'allait pas être bouleversé » (Directeur de production) ; « On leur a dit que l'objectif était principalement de profiter de nos complémentarités pour démarcher de nouveaux clients et maintenir un niveau élevé de satisfaction client » (Directeur de filiale).</p> <p><u>Orientations données au moment du repositionnement produit (Janvier 2011) :</u> « On devait présenter les raisons de ce changement sans dévaloriser les autres produits, on avait misé sur les spécificités de chaque produit qui pourraient répondre à différents besoins» (Directeur de production) ; « on leur a clairement dit qu'on avait chacun des produits de qualité mais pas forcément adapté aux mêmes marchés » (Directeur de filiale) ; « On sentait le potentiel du marché des particuliers et leur produit pouvait y répondre » (Directeur de production) ; « Ils ont bien compris ce qu'on voulait faire et s'étaient d'ailleurs déjà eux-mêmes rendu compte de cette option » (Directeur de production) ; « Je leur ai dit qu'on était une même entreprise et qu'on avait un potentiel énorme de développement » (Directeur de filiale) .</p>
<p>Symboles</p>	<p><u>Symbolique suivant l'annonce officielle (Septembre 2010) :</u> « On voulait associer leur nom au nôtre afin de leur montrer que c'était une coopération, on a mis le nôtre en dessous pour éviter le rejet de frustration » (Directeur de filiale) ; « Dans les rachats, les logos, même si souvent c'est un détail c'est toujours important pour les personnes rachetées, c'est un peu leur bouée de sauvetage, on ne voulait pas leur enlever » (Directeur de production) . Ils ont également décidé de garder l'ancien propriétaire pour ses connaissances et pour rassurer les membres de l'organisation B : « L'ancien propriétaire était proche de ses employés et ses employés l'appréciaient, (...) on a voulu le conserver pour faire les transitions et lui voulait aussi nous aider » (Directeur de filiale).</p> <p><u>Symbolique suivant le repositionnement produit (Janvier 2011) :</u> « C'était important de pouvoir visualiser le changement de positionnement pour les produits de l'organisation B et de les associer à nos produits pour garder cette cohésion » (Directeur de production) ; « les membres de l'organisation étaient prêts pour ce repositionnement, ils commençaient eux-mêmes à l'envisager » (Directeur de filiale) ; « C'était le bon moment, on avait voulu faire ça progressivement et ça a fonctionné » (Directeur de production) .</p>

5.5. Mécanismes facilitateurs

Certains facilitateurs identifiés dans la littérature peuvent influencer la reconfiguration identitaire. Ces facilitateurs, correspondant à une perception par les membres de l'organisation B, peuvent être influencés par la stratégie d'intégration à travers les symboles utilisés, les orientations données et le rythme d'implantation. Compte tenu de la configuration finale de la nouvelle organisation AB, le rôle du mécanisme de socialisation n'a pu être clairement défini.

5.5.1. Sentiment de continuité

Le sentiment de continuité a été assez développé lors de cette reconfiguration identitaire. En effet, dès que les membres de l'équipe d'intégration de l'organisation A ont défini la structure mise en place lors de l'annonce officielle, les membres de l'organisation B se sont sentis rassurés. L'annonce de mesures telles que la conservation des produits, le maintien de l'ancien propriétaire en tant que consultant, la conservation des employés de l'organisation B et la présence de seulement deux membres de l'organisation A – le directeur de la filiale et le directeur de production – a permis de rassurer les membres de l'organisation B en leur assurant une certaine continuité : « Quand ils nous ont dit qu'ils gardaient tout le monde, que (l'ancien propriétaire) restait avec nous, on était soulagé , ils n'allaient pas tout chambouler » (Personnel de bureau 3) ; « C'est sûr que ça nous a rassuré, on allait pouvoir continuer à faire ce qu'on faisait avec les mêmes collègues ! » (Contremaitre 2) ; « Ba c'est bien qu'ils ont pas changé grand chose en arrivant, sinon beaucoup seraient partis ! » (Livreur 1).

La conservation du logo a été une chose importante pour les employés, et ce symbole issu de la stratégie d'intégration a également contribué à maintenir un sentiment de continuité : « On voulait garder notre image, on était attaché à ça et c'est bien de l'avoir conserver » (Personnel de bureau 2) ; « Notre fiche de paie a pratiquement pas changé ! » (Personnel de bureau 3) ; « dans un premier temps il n'y a pas eu d'affiche ou de changement de couleur dans les bureaux, pas grand chose n'a bougé ! » (Personnel de bureau 1).

Enfin, un dernier aspect a pesé dans le maintien de ce sentiment de continuité, c'est la mise en place progressive des changements. Au début ils étaient assez limités, seulement la mise en place d'une autre ligne de production pour les produits de l'organisation A. Puis, graduellement, il y a eu la mise en place d'affiches de l'organisation A dans les bureaux, l'affichage du logo de l'organisation A sur les camions de livraison, et dans un second temps le repositionnement des produits de l'organisation B : « Je ne me souviens plus quand ils ont mis les affiches, mais ce n'était pas au début (...) ce n'est pas gênant, elles sont assez jolies et ça donne une bonne image des produits » (Contremaitre 3) ; « Ils n'ont pas supprimé notre logo et ont juste rajouté le leur, ce n'était pas envahissant » (Personnel de bureau 3). Les cinq mois séparant l'annonce du repositionnement ont permis aux membres de l'organisation B d'apprivoiser les produits de l'organisation A et de se rendre compte qu'ils semblaient mieux répondre aux clients professionnels. L'annonce du repositionnement des produits de l'organisation B a donc été plutôt bien accueillie par les employés de B : « C'était mieux de se concentrer sur les particuliers avec nos anciens produits et en parallèle de vendre aux Chefs des produits adaptés à leurs besoins » (Livreur 2) ; « On vendait de moins en moins de nos produits artisanaux aux Chefs qui préféraient ceux de (A), donc c'était ça où on arrêtait nos produits » (Contremaitre 2) ; « C'était une bonne idée de proposer deux gammes de produits, surtout de s'adresser à un marché local, c'était une évolution logique » (Personnel de bureau 3).

5.5.2. Limitation du sentiment de domination

Le sentiment de domination a été très limité pendant la reconfiguration identitaire pour plusieurs raisons. La première c'est la venue de seulement deux membres de l'organisation A, le directeur de la filiale et le directeur de production. La présence de seulement deux personnes de l'organisation A contribue à limiter la sensation inhérente à une situation de rachat, d'être dominé par l'entreprise acheteuse : « Ils étaient que deux à venir et n'étaient pas là pour tout réorganiser, ça rassure » (Contremaitre 3) ; « On n'avait peur que ça soit un débarquement, et finalement ils n'étaient que deux » (Personnel de bureau 2). La deuxième c'est la conservation des produits et de

l'ensemble des employés de l'organisation B. La conservation des produits de l'entreprise B et des employés était une manière de reconnaître leur savoir faire et de témoigner de l'envie de travailler ensemble : « C'est bien de ne pas avoir imposé tout leur process, ils nous ont considéré et on sentait qu'on avait quelque chose à leur apporter » (Ouvrier 2) ; « J'étais sur qu'on pouvait leur apporter quelque chose s'ils étaient prêt à nous écouter, et ça a été le cas » (Contremaitre 1). Et finalement, c'est la relative indépendance de la filiale vis à vis du siège en France qui ont permis de diminuer cette sensation de domination. En effet, les contacts avec la France étaient très limités et passaient par le directeur de la filiale. De cette façon, les membres de l'organisation B n'ont pas eu la sensation de se voir imposer certaines choses par l'organisation A : « On conservait nos façons de faire en accord avec le directeur de prod, il nous laissait adapter leurs méthodes par rapport à celles venant de France » (Contremaitre 2) ; « On a n'a jamais eu de contact avec le siège, tout passe par (le directeur de la filiale) » (Personnel de bureau 3) ; « Je suis même pas sur qu'ils savent qu'on existe en France, sauf au moment des résultats financiers où ils se rendent compte qu'on est en augmentation » (Personnel de bureau 1) ; « On se sent en complète autonomie et c'est top ! » (Contremaitre 1).

Ce manque de contact avec le siège a donc permis de diminuer la sensation de domination ressentie par les membres de l'organisation B, mais limite la possibilité de mesurer le rôle de la socialisation dans le processus de reconfiguration identitaire.

5.5.3. Socialisation

Le contact entre les individus des deux organisations a été limité dans cette acquisition. En effet, seulement deux personnes de l'organisation A ont rejoint les membres de l'organisation B dans la nouvelle structure de l'organisation AB. Par ailleurs, les contacts avec le siège sont exclusivement gérés par le directeur de la filiale et éventuellement le directeur de production, tous les deux membres de l'organisation A. Les membres de l'organisation B ne côtoient donc que peu de personnes de l'organisation A et n'ont aucun contact avec le siège. Dans ces conditions, l'évaluation de ce paramètre dans le processus de reconfiguration identitaire est difficile à évaluer.

Le sentiment de continuité et la limitation du sentiment de domination ont donc joué un rôle de facilitateur pour la légitimation du changement identitaire par les membres de l'organisation. Ils ont notamment été insufflés par la stratégie d'intégration qui a permis à travers son implantation graduelle, ses orientations et ses symboles d'apporter une certaine continuité et de limiter le sentiment de domination inhérent au rachat d'entreprise. La socialisation n'a cependant pu être évaluée au regard de la situation spécifique de la nouvelle organisation B, le contact entre les membres des deux organisations étant particulièrement limité.

Figure 9 : Facilitateurs identitaires

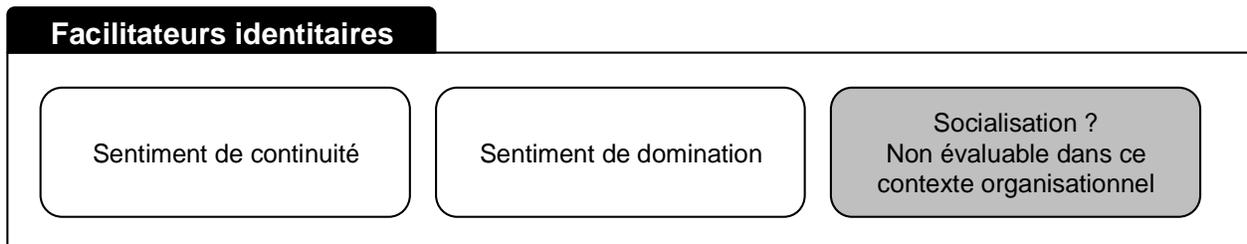


Tableau 10: Données supportant les interprétations des facilitateurs identitaires

Facilitateurs identitaires	
Sentiment de continuité	<p>« Quand ils nous ont dit qu'ils gardaient tout le monde, que (l'ancien propriétaire) restait avec nous, on était soulagé , ils n'allaient pas tout chambouler » (Personnel de bureau 3) ; « C'est sûr que ça nous a rassuré, on allait pouvoir continuer à faire ce qu'on faisait avec les mêmes collègues ! » (Contremaitre 2) ; « Ba c'est bien qu'ils ont pas changé grand chose en arrivant, sinon beaucoup seraient partis ! » (Livreur 1).</p> <p>« On voulait garder notre image, on était attaché à ça et c'est bien de l'avoir conserver » (Personnel de bureau 2) ; « Notre fiche de paie a pratiquement pas changé ! » (Personnel de bureau 3) ; « dans un premier temps il n'y a pas eu d'affiche ou de changement de couleur dans les bureaux, pas grand chose n'a bougé ! » (Personnel de bureau 1).</p> <p>« Je ne me souviens plus quand ils ont mis les affiches, mais ce n'était pas au début (...) ce n'est pas gênant, elles sont assez jolies et ça donne une bonne image des produits » (Contremaitre 3) ; « Ils n'ont pas supprimé notre logo et ont juste rajouté le leur, ce n'était pas envahissant » (Personnel de bureau 3).</p>

	<p>« C'était mieux de se concentrer sur les particuliers avec nos anciens produits et en parallèle de vendre aux Chefs des produits adaptés à leurs besoins » (Livreur 2) ; « On vendait de moins en moins de nos produits artisanaux aux Chefs qui préféraient ceux de (A), donc c'était ça où on arrêtais nos produits » (Contremaitre 2) ; « C'était une bonne idée de proposer deux gammes de produits, surtout de s'adresser à un marché local, c'était une évolution logique » (Personnel de bureau 3).</p>
Limitation du sentiment de domination	<p>« Ils étaient que deux à venir et n'étaient pas là pour tout réorganiser, ça rassure » (Contremaitre 3) ; « On n'avait peur que ça soit un débarquement, et finalement ils n'étaient que deux » (Personnel de bureau 2).</p> <p>« C'est bien de ne pas avoir imposé tout leur process, ils nous ont considéré et on sentait qu'on avait quelque chose à leur apporter » (Ouvrier 2) ; « J'étais sûr qu'on pouvait leur apporter quelque chose s'ils étaient prêts à nous écouter, et ça a été le cas » (Contremaitre 1).</p> <p>« On conservait nos façons de faire en accord avec le directeur de prod, il nous laissait adapter leurs méthodes par rapport à celles venant de France » (Contremaitre 2) ; « On n'a jamais eu de contact avec le siège, tout passe par (le directeur de la filiale) » (Personnel de bureau 3) ; « Je suis même sûr qu'ils savent qu'on existe en France, sauf au moment des résultats financiers où ils se rendent compte qu'on est en augmentation » (Personnel de bureau 1) ; « On se sent en complète autonomie et c'est top ! » (Contremaitre 1).</p>
Socialisation	Non évaluable dans ce contexte organisationnel

5.6. Restabilisation identitaire

Après le repositionnement produit de Janvier 2011, la phase de restabilisation a débuté. En effet, ce repositionnement et les orientations données par les membres de l'équipe d'intégration ont permis aux employés de l'organisation B de légitimer le changement identitaire issu du rachat de leur organisation. De nouvelles caractéristiques identitaires se sont développées par rapport à l'identité initiale. Par ailleurs, à travers l'implication collective des membres de l'organisation B et une certaine matérialisation symbolique, la nouvelle identité reconfigurée apparaît comme acceptée et en consolidation. Cette recristallisation est également confirmée au niveau microscopique par le niveau d'identification à cette nouvelle organisation AB.

Lors des interviews, trois aspects se sont dégagés pour décrire ce que les membres considéraient comme central, distinctif et durable au sein de la nouvelle organisation, suite à l'acquisition. Il s'agit de la notion d'entreprise à taille humaine et locale, de fabrication adaptée aux clients et de la force de la relation client.

5.6.1. Nouvelle identité reconfigurée

Les aspects qui se dégagent des membres de l'organisation B sur la nouvelle organisation ne sont pas sans rappeler les caractéristiques identitaires initiales. En effet, on peut noter une certaine proximité avec les éléments précédents le rachat. La notion d'entreprise à taille humaine et locale par exemple se rapproche de la notion d'entreprise familiale citée avant le rachat, tout en intégrant une certaine évolution. La notion de fabrication adaptée aux clients est issue du repositionnement des produits de l'organisation B. Enfin la force de la relation client reste en accord avec l'importance de cette relation citée avant le rachat tout en étant consolidée.

5.6.1.1. *Entreprise à taille humaine et locale*

Il ressort des interviews que les employés de l'organisation B considèrent la nouvelle organisation comme une entreprise à taille humaine, moins familiale qu'avant mais gardant cette proximité entre les membres, cet esprit d'entraide. Des procédures de travail ont été mises en place, tout comme la généralisation de l'informatique et ces éléments ont contribué à faire évoluer le statut d'une entreprise familiale à une entreprise humaine. Par ailleurs, la production locale tout en associant les méthodes de productions de l'organisation A a maintenu le côté local dans les caractéristiques identitaires de l'organisation AB.

- Fonctionnement plus structuré : « Maintenant on a des ordis partout, il a fallu une petite adaptation quand même » (Contremaitre 1) ; « Il y a quelques changements dans la façon de faire les choses, il y a surtout un aspect reporting qu'on avait pas trop avant » (Personnel de bureau 3) ; « J'avais un peu peur de perdre l'entraide entre les gens mais on a réussi à garder ça ! » (Personnel de

bureau 2) ; « On peut facilement parler au boss et dire ce qu'on pense » (Ouvrier 2) ; « On a gardé ce côté familial même les façons de faire sont plus carrés » (Contremaitre 3).

- Maintien de l'aspect local : « On continue à produire sur place et ça c'est une bonne chose, on montre qu'on est capable aussi de produire au Québec et de fournir des produits de qualité » (Livreur 2) ; « Les locaux sont restés sur place, on a gardé les fermes à côté » (Ouvrier 4) ; « Je suis content d'avoir gardé la production et la transformation sur place, ça aurait été une déception de voir ça disparaître » (Contremaitre 3).

5.6.1.2. *Fabrication adaptée aux clients*

Suite au repositionnement des produits de l'organisation B vers le marché des particuliers, les membres de l'organisation B ont reconnu que leurs produits se prêtaient mieux à ce marché et que c'était une occasion de se lancer dessus. Les produits de l'organisation A étant plébiscité par la clientèle professionnelle de part des caractéristiques techniques et un conditionnement mieux adaptés. Les différents positionnements des produits de l'organisation A et B sont considérés comme légitimes par les membres de l'organisation B et permet selon eux de répondre à différents types de clients, les professionnels et les particuliers.

- Clients professionnels : « Les produits (Organisation A) sont mieux adaptés pour les pros, on s'en est vite rendu compte, nos clients nous demandaient toujours ces produits » (Personnel de bureau 3) ; « le poids et le conditionnement des produits (Organisation A) sont beaucoup plus adaptés que nos produits et c'est pour ça que c'est bien de cibler les particuliers avec nos autres produits » (Contremaitre 1) ; « Les chefs sont tous d'accord, ils veulent des produits (Organisation A), mais pour la qualité, plus pour leur conditionnement » (Personnel de bureau 1).

- Clients particuliers : « Le marché des particuliers était mieux adapté à nos produits, d'ailleurs ça a marché assez vite ! » (Contremaitre 2) ; « Avoir les deux marchés c'est une force, on a tout le monde comme ça ! » (Ouvrier 3) ; « Nos clients aiment les produits (Organisation B), ils ressentent le côté terroir » (Livreur 1).

5.6.1.3. Force de la relation client

L'importance de la relation client est restée prépondérante après le rachat, l'organisation A partageant également cette préoccupation. Cette caractéristique identitaire a donc été conservée et continue de caractériser la nouvelle organisation AB : « On reste centré sur le client, rien n'a changé ! » (Livreur 2) ; « Ils valorisaient également la relation client donc au final on avait la même approche de ce côté là » (Personnel de bureau 3) ; « On a gardé tous nos clients et on en a des nouveaux de (Organisation A) » (Personnel de bureau 2) ; « Le rapport avec les clients n'a pas changé, s'il y a besoin de dépanner, on y va, même si c'est à 8h du soir ! » (Livreur 1).

Tableau 11: Résumé des perceptions caractéristiques des membres de l'organisation B sur l'identité organisationnelle reconfigurée suite à l'acquisition

Identité Organisationnelle Reconfigurée: Organisation AB	
Entreprise à taille humaine et locale	<p><u>Fonctionnement plus structuré</u> :</p> <p>« Maintenant on a des ordis partout, il a fallu une petite adaptation quand même » (Contremaitre 1) ; « Il y a quelques changements dans la façon de faire les choses, il y a surtout un aspect reporting qu'on avait pas trop avant » (Personnel de bureau 3) ; « J'avais un peu peur de perdre l'entraide entre les gens mais on a réussi à garder ça ! » (Personnel de bureau 2) ; « On peut facilement parler au boss et dire ce qu'on pense » (Ouvrier 2) ; « On a gardé ce côté familial même les façons de faire sont plus carrés » (Contremaitre 3).</p> <p><u>Maintien de l'aspect local</u> :</p> <p>« On continue à produire sur place et ça c'est une bonne chose, on montre qu'on est capable aussi de produire au Québec et de fournir des produits de qualité » (Livreur 2) ; « Les locaux sont restés sur place, on a gardé les fermes à côté » (Ouvrier 4) ; « Je suis content d'avoir gardé la production et la transformation sur place, ça aurait été une déception de voir ça disparaître » (Contremaitre 3).</p>
Fabrication adaptée aux clients	<p><u>Clients professionnels</u> :</p> <p>« Les produits (Organisation A) sont mieux adaptés pour les pros, on s'en est vite rendu compte, nos clients nous demandaient</p>

	<p>toujours ces produits » (Personnel de bureau 3) ; « le poids et le conditionnement des produits (Organisation A) sont beaucoup plus adaptés que nos produits et c'est pour ça que c'est bien de cibler les particuliers avec nos autres produits » (Contremaitre 1) ; « Les chefs sont tous d'accord, ils veulent des produits (Organisation A), mais pour la qualité, plus pour leur conditionnement » (Personnel de bureau 1).</p> <p><u>Clients particuliers :</u> « Le marché des particuliers était mieux adapté à nos produits, d'ailleurs ça a marché assez vite ! » (Contremaitre 2) ; « Avoir les deux marchés c'est une force, on a tout le monde comme ça ! » (Ouvrier 3) ; « Nos clients aiment les produits (Organisation B), ils ressentent le côté terroir » (Livreur 1).</p>
Force de la relation client	<p>« On reste centré sur le client, rien n'a changé ! » (Livreur 2) ; « Ils valorisaient également la relation client donc au final on avait la même approche de ce côté là » (Personnel de bureau 3) ; « On a gardé tous nos clients et on en a des nouveaux de (Organisation A) » (Personnel de bureau 2) ; « Le rapport avec les clients n'a pas changé, s'il y a besoin de dépanner, on y va, même si c'est à 8h du soir ! » (Livreur 1).</p>

5.6.2. Implication collective

La fin de la reconfiguration de cette nouvelle identité organisationnelle par les membres de l'organisation B se matérialise dans l'implication collective des membres. En effet, le passage du « nous » versus « eux » au « nous » par les membres de l'organisation B découle de cette nouvelle identité. Lors des réunions par exemple, il n'y a plus de différenciation entre les deux organisations, seule la différenciation via le nom des produits subsiste car la marque de chaque organisation a été conservée : « On est une seule organisation, pas de séparation, en tout cas ici au Canada, après avec la France, c'est différent ! » (Personnel de bureau 3) ; « Pour moi, il n'y a pas de différence entre les produits, on a deux types différents mais pour la même boîte » (Ouvrier 2) ; « Quand on fait des réunions on est autant investi dans les produits (Organisation A) que (Organisation B) » (Contremaitre 3).

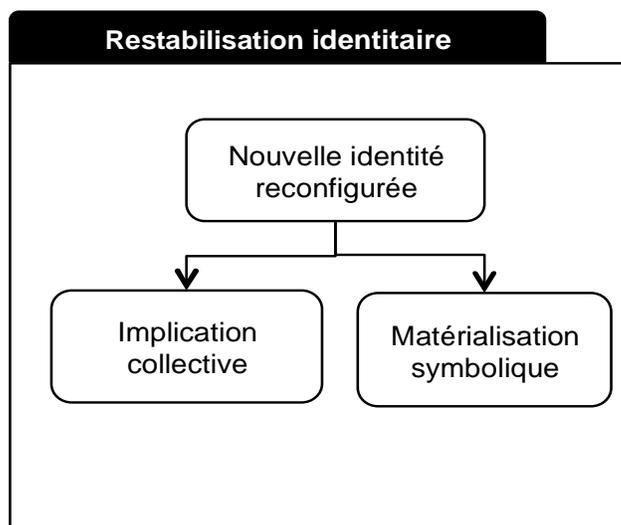
Cette forme d'implication collective s'est également matérialisée inconsciemment à travers des symboles.

5.6.3. Matérialisation symbolique

Plusieurs éléments montrent que les membres de l'organisation B ont adopté cette nouvelle identité. Par exemple depuis environ Janvier 2011, au moment où ils décrochent le téléphone ils annoncent (Organisation AB) avec le nom des deux marques, ce qui n'était pas le cas avant. Depuis Mars 2011, sur leurs cartes d'affaires, les membres de l'organisation B ont décidé de mettre seulement le nom de l'organisation A car elles sont en général destinées aux clients professionnels. Par ailleurs, une demande spéciale a un peu surpris les membres de l'équipe d'intégration, mais qui est elle aussi éloquente. En effet, en Mars 2011, les employés de l'organisation B ont demandé s'il était possible de faire des polaires et des manteaux avec le nom de l'entreprise pour ceux qui travaillaient dans l'usine et pour les livreurs. Cette demande a été acceptée par la direction qui a également fourni des tasses avec le nom de l'entreprise aux employés de bureau.

Ces différents éléments montrent bien l'acceptation de la nouvelle identité et la volonté d'identification à travers les vêtements au nom de l'entreprise ou via les cartes d'affaires. Pour résumer, la fin de la reconfiguration de la nouvelle identité organisationnelle a eu pour conséquences une implication collective et une matérialisation symbolique chez les membres de l'organisation B.

Figure 10 : Restabilisation identitaire



5.7. Conséquences sur le niveau d'identification

Suite à la reconfiguration identitaire, les niveaux d'identification ont été légèrement modifiés. On peut noter une relative conservation du niveau d'identification par rapport au niveau initial (avant le rachat) chez les membres qui avaient un niveau d'identification élevé. Par contre pour ceux qui avaient un niveau moyen on perçoit une légère amélioration.

Tableau 12: Résumé des niveaux d'identification des employés de l'organisation B après la reconfiguration identitaire réparti par fonction.

Niveau d'identification	Très faible	Faible	Moyen	Elevé	Très élevé
Cadre fondateur				1	
Personnel de bureau				3	
Contremaitres				3	
Ouvriers/Livreurs		1	4	1	

5.7.1. Niveau d'identification élevé

Le cadre fondateur se sent moins proche de l'organisation, ce qui peut se comprendre du fait qu'il ne soit plus propriétaire : « Je reste très attaché à l'entreprise, je veux qu'elle réussisse, mais fatalement comme j'ai vendu je me sens moins dépendant de mon ancienne entreprise » (Cadre fondateur).

Concernant le personnel de bureau et les contremaitres, le niveau d'identification est resté similaire. Tous se considèrent en effet proche de la nouvelle organisation AB puisqu'il y a « du challenge et une bonne ambiance, (...) et comme on a pas déménagé c'est bien » (Personnel de bureau 2). L'attachement des employés de bureau, des contremaitres et du cadre fondateur aux produits de l'entreprise est maintenu et s'est étendu aux produits de l'organisation A. Ces produits représentent pour eux « un savoir-faire et des préparations propres aux besoins des clients » ; « On a des bons produits que nos clients adorent ! » (Contremaitre 3).

5.7.2. Niveau d'identification moyen

Chez les ouvriers et livreurs, il n'y a pas eu de modification significative du niveau d'identification. En effet, seule une personne est passée d'un niveau faible à un niveau moyen. Ils sont cependant satisfaits de cette opération de rachat qui leur permet de travailler plus d'heures : « Ce qui a changé c'est qu'on peut faire plus d'heure, donc plus d'argent » (Ouvrier 4) ; « C'est la même chose mais on peut travailler plus si on veut » (Ouvrier 2) ; « ça reste prêt de chez nous, on se connaît tous mais voilà sans plus » (Ouvrier 3).

Pour résumer avant l'acquisition, le cadre dirigeant, le personnel de bureau et les contremaitres avaient un niveau d'identification élevé alors que les ouvriers avaient un niveau d'identification globalement moyen. A la fin de reconfiguration identitaire, le niveau d'identification de l'ancien cadre fondateur a baissé légèrement du fait que l'entreprise ne lui appartienne plus. Pour le personnel de bureau et contremaitres, le niveau est resté le même actant l'acceptation de la nouvelle identité reconfigurée. Pour les membres ayant un niveau d'identification moyen, il n'y a pas eu d'amélioration notoire.

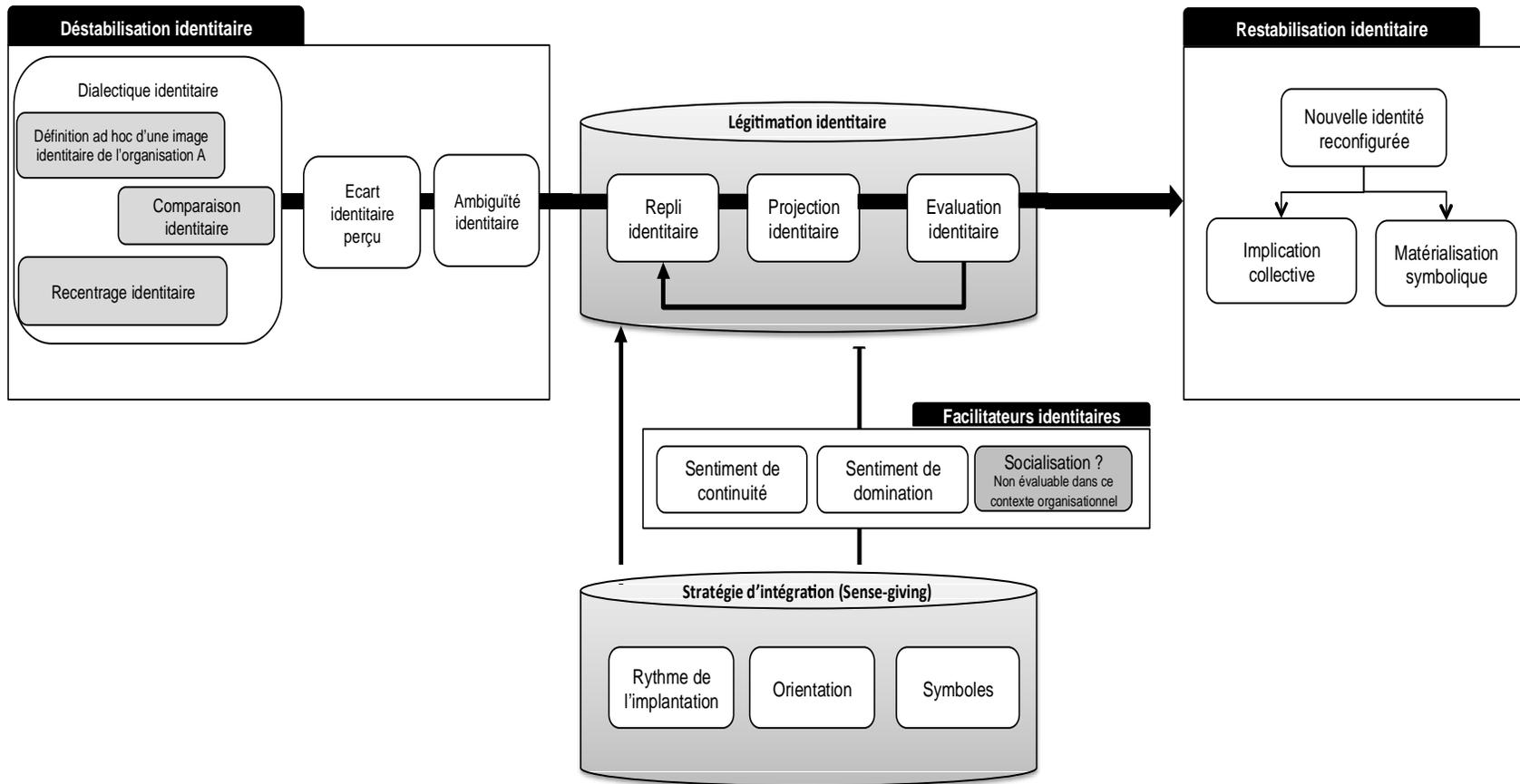
Le graphique ci-dessous permet de modéliser, en reprenant les différentes phases du processus, l'ensemble de la reconfiguration identitaire des membres de l'organisation B.

La phase de dialectique identitaire a permis aux membres de l'organisation B de faire ressortir leur caractéristiques identitaires et de les comparer avec celles de l'organisation A. L'écart identitaire perçu leur semblait important, même si l'entreprise évoluait sur le même secteur, avec des produits similaires. Suite à cette déstabilisation identitaire, ils ont pu réaliser un cheminement de légitimation, où les différentes vagues de projections identitaires ont été évaluées.

Ces différentes projections ont d'ailleurs été influencées par la stratégie d'intégration mise en place notamment à travers les orientations et les symboles. Au delà d'avoir servi de base d'interprétation directe pour le processus de légitimation identitaire, la stratégie d'intégration a également influencé des mécanismes identitaires identifiées dans la littérature comme le sentiment de continuité et de domination. Cependant, l'étude du mécanisme de socialisation ne s'est pas révélé pertinent compte tenu des caractéristiques structurels de la nouvelle organisation.

Enfin, la phase de restabilisation identitaire a été réalisée par la production d'une nouvelle identité reconfigurée, et l'adhésion à cette nouvelle identité reconfigurée s'est matérialisée au niveau macroscopique par l'implication collective des membres de l'organisation B et une certaine matérialisation symbolique. Au niveau microscopique, le niveau d'identification globalement similaire des employés qui avaient une identification élevée avant le rachat démontre également l'adhésion à cette nouvelle identité. Ceux ayant un niveau d'identification moyen ont globalement conservé ce niveau d'identification après le rachat.

Figure 11: Résumé final du processus de reconfiguration identitaire



Chapitre 6. Discussion et Conclusion

6.1. Principales conclusions

L'objectif de cette recherche était de définir le processus de reconfigurations identitaire et ses mécanismes associés dans le cadre d'une acquisition. Cette situation de changement majeur peut en effet bouleverser les affirmations et croyances identitaires qui sont considérées comme une source de cohérence et de stabilité pour l'organisation (Albert et Whetten, 1985). A travers l'étude des perceptions des membres de l'organisation rachetée, j'ai pu aboutir à la modélisation du processus de reconfiguration identitaire observé. Cette modélisation globale apparaît comme la force principale de cette étude car elle permet une vision macroscopique de l'ensemble du processus. Les phases de déstabilisation, de légitimation et de restabilisation identitaire ainsi que l'action de la stratégie d'intégration permettent de comprendre comment les membres de l'organisation B ont reconstruit leur identité et retrouvé une certaine cohérence organisationnelle.

Durant la dialectique identitaire, on peut ainsi constater que les membres de l'organisation B ont créé une image identitaire ad hoc de l'organisation A afin de pouvoir engager le processus de comparaison. Cette image identitaire a été définie dans cet unique but et a permis d'entreprendre la comparaison entre les deux organisations. Le résultat de cette comparaison débouche sur un écart identitaire perçu et consécutivement sur un certain niveau d'ambiguïté. Pour répondre à ce niveau d'ambiguïté les membres de l'organisation B ont évalué la légitimité de ce changement identitaire en réalisant des projections identitaires à partir de leurs évaluations antérieures et à l'aide des orientations et symboles donnés par l'équipe d'intégration. Après plusieurs vagues d'évaluation identitaire, les membres de l'organisation B ont finalement évolué vers une nouvelle identité et ont manifesté l'adhésion à cette nouvelle identité.

Cette étude a donc permis une meilleure compréhension de la manière dont les membres de l'organisation rachetée ont évalué la légitimité du changement identitaire. Les différentes étapes par lesquelles passent les membres de l'organisation rachetée permettent en effet, de visualiser l'ensemble du processus se déroulant principalement durant la phase d'intégration. Cette modélisation qui tente de répondre à un certain manque dans la littérature actuelle (Corley et Gioia, 2004, Jack et Lorbiecki, 2007) laisse envisager différentes implications théoriques et pourrait être un moyen de relier plusieurs champ d'études théoriques et principalement ceux étudiant la phase d'intégration dans les fusions acquisitions.

Par ailleurs, l'identification du rôle potentiel joué par la stratégie d'intégration sur la reconstruction identitaire amène également des implications managériales sur la gestion de cette phase d'intégration.

6.2. Implications théoriques

La littérature sur l'identité organisationnelle manque d'analyse sur le processus de modifications identitaires, sur la manière dont l'identité organisationnelle se construit et se reconstruit (Corley et Gioia, 2004 ; Jack et Lorbiecki, 2007 ; Gioia et al., 2010). En récoltant les perceptions identitaires des membres subissant un changement majeur, une acquisition, l'objectif de cette recherche a donc été de dégager les différentes dynamiques participant à la reconfiguration identitaire. Le modèle de reconfiguration identitaire défini permet d'apporter un éclairage macroscopique sur les différents mécanismes impliqués pouvant expliquer l'origine de certains phénomènes abordés dans la littérature. Le déroulement de la dialectique identitaire peut par exemple expliquer en parti le climat d'ambiguïté identitaire (Van Dick et al., 2006) ou la façon dont les membres de l'organisation comparent les éléments de l'autre entité (Corley et Gioia, 2004 ; Dutton et al., 1994 ; Vaara, 2003). Par ailleurs, la compréhension du processus de dialectique identitaire et de légitimation identitaire permet également d'apporter un éclairage complémentaire sur les origines d'un renforcement de l'opposition « nous » versus « eux » décrit dans la littérature (Gleibs et al., 2008). En

effet, le repli suite à une évaluation négative de la projection identitaire dans le cadre du processus de légitimation apparaît comme une composante du renforcement du « nous » versus « eux ».

Comme mentionné dans la revue de littérature, le champ d'étude de l'identité organisationnelle est fragmenté et les chercheurs encouragent les ponts entre les différentes perspectives (Cornelissen et al., 2007 ; Corley et al., 2006). Cette étude permet à ce sujet, de lier différents concepts et notamment de faire le pont entre la notion d'identification organisationnelle et le processus d'intégration. En effet, comme on a pu le voir, les conséquences directes sur le succès de l'intégration de problèmes d'identification ont été mises en évidence (Van Knippenberg et al., 2002 ; Van Dick et al., 2006). Cependant, les raisons de ces problèmes d'identification n'étaient pas forcément reliées directement à la reconfiguration identitaire. Certains paramètres tels que le sentiment de continuité, de domination et le niveau de socialisation ont été associés aux variations de niveau d'identification – dans les études utilisant la théorie de l'identité sociale – mais n'avaient pas été analysés à un niveau plus macroscopique. Dans le cadre de cette étude, ces paramètres identifiés comme des potentiels facilitateurs dans le processus de légitimation identitaire permettent ainsi de faire un lien entre la théorie de l'identité sociale et l'identité organisationnelle.

Cette étude fait également le lien avec certaines perspectives utilisées pour analyser les fusions acquisitions. Pour la perspective humaine par exemple, l'impact psychologique de l'opération de fusion acquisition est souvent associé au climat d'incertitude qu'elle provoque (Cartwright and Cooper, 1996 ; Buono et Bowditch, 2003) et la définition du processus de reconfiguration identitaire permet de donner un éclairage additionnel sur les mécanismes pouvant potentiellement influencer sur ce climat d'incertitude. Cette recherche esquisse également des analogies avec une autre perspective, celle du processus d'intégration dont les auteurs mettent en exergue l'importance de l'intégration pour réaliser les synergies (Séguin et al, 2008 ; Haspeslagh et al., 1991; Datta, 1991). En effet, la modélisation dans cette étude de la reconfiguration identitaire par les membres de l'organisation rachetée amène de nouveaux angles d'analyse sur le rôle

joué par la stratégie d'intégration à travers le rythme d'intégration, les symboles utilisés et les orientations données.

Cette étude a donc certaines implications théoriques notamment dans l'objectif de combler le manque de description sur la construction et reconstruction de l'identité organisationnelle. Elle permet également de faire le lien entre les notions d'identification, la perspective humaine et du processus d'intégration dans le contexte des fusions acquisitions. Au delà des implications théoriques, la présente recherche peut également avoir des implications managériales.

6.3. Implications managériales

L'objectif de cette recherche était de définir comment les membres reconstruisaient leur identité suite à un changement identitaire. On a pu observer que certains mécanismes comme le sentiment de continuité ou la limitation du sentiment de domination ont facilité ce changement identitaire et que ces mécanismes traduisaient en partie la stratégie d'intégration. Par ailleurs, les résultats révèlent l'importance des orientations données par les personnes chargées de cette stratégie d'intégration et montrent que ces projections peuvent être graduelles et adaptées en fonction de l'évolution du niveau de légitimation des employés. En effet, l'attente de la part de l'équipe d'intégration que les employés réalisent que les produits de l'organisation A étaient plus adaptés avant de proposer un repositionnement, qui était prévu officieusement dès le rachat, a notamment permis de supporter la projection des employés plutôt que de la provoquer.

L'analyse du vécu des membres d'une organisation rachetée permet de souligner l'importance pour eux de ressentir une certaine continuité afin qu'ils aient le temps de progressivement donner du sens à ce changement identitaire. L'intégration d'une entité rachetée peut se faire de manière brutale, souvent au détriment de ses membres et l'effort de maintenir une certaine continuité permettrait de laisser le temps aux personnes de reconfigurer et de donner du sens à leur nouvelle identité et ainsi favoriser l'identification à cette dernière.

Une compréhension plus fine des différents processus modélisés permettrait également de mieux cibler les actions de la stratégie d'intégration et donc d'améliorer la gestion des grandes transformations organisationnelles.

6.4. Limitations

Cette recherche présente néanmoins certaines limites. L'analyse concerne une situation de rachat dans laquelle l'entité rachetée conserve plusieurs de ses composantes. En effet, l'ensemble du personnel a été conservé, la production des produits de leur organisation se poursuit même si un repositionnement a eu lieu 6 mois après l'annonce. Une fusion acquisition, même dans cette situation reste cependant un événement de changement radical avec un changement identitaire relativement brutal (Corley et Gioia, 2004).

Plusieurs autres types de fusion acquisition existent et peuvent nécessiter une gestion spécifique de l'intégration (Datta, 1991). Les spin-off, les fusions entre-égaux peuvent ainsi impliquer des paramètres d'intégration particuliers pouvant potentiellement impacter la reconfiguration identitaire.

Une autre limitation concerne la collecte des données. En effet, les interviews ayant été fait un peu moins d'un an après la fin de l'intégration, ils ont l'avantage de permettre une certaine prise de recul des répondants mais une distorsion peut apparaître avec le vécu du moment précis. Cette distorsion a pu être relativement diminuée à travers la recherche d'exemple précis, cependant, une étude longitudinale d'un cas de rachat similaire serait particulièrement complémentaire afin d'enrichir ou d'infirmier les conclusions établies. Une étude longitudinale permettrait également de mesurer le niveau d'identification tout au long du processus de reconfiguration et d'enrichir la compréhension de ce processus.

La taille relativement petite de l'organisation rachetée par une grande organisation peut amener des dynamiques particulières entre les organisations. La possibilité de garder l'ensemble du personnel et les produits de l'organisation B par exemple n'aurait peut

être pas été possible avec des entreprises de tailles différentes, je pense notamment à une petite entreprise rachetant une autre petite. Par ailleurs, on a vu que le contexte organisationnel ne permettait pas d'évaluer pertinemment le rôle de la socialisation. Ce dernier point est également une limite à cette étude et rejoint la nécessité d'autres études dans des contextes d'intégration différents afin d'évaluer le rôle de ce type de mécanisme.

6.5. Suggestion pour des recherches futures

Quelques suggestions et pistes pour de futures recherches ont été explicitement ou implicitement abordées dans les limites de l'étude exposées précédemment. En effet, l'étude de situations générant d'autres paramètres d'intégration, comme les fusions entre égaux, les rachats entre deux entreprises de même taille, les alliances stratégiques ou encore les spin-off permettraient de donner un éclairage complémentaire et d'améliorer la compréhension du phénomène de reconstruction identitaire. L'étude du rôle du sentiment de continuité et de domination dans des contextes d'intégration différents permettrait d'approfondir leur rôle exact. Cela permettrait également de pouvoir tester la socialisation qui n'a pu être évaluée dans cette étude.

Par ailleurs, les études longitudinales seraient un éclairage complémentaire intéressant, car elles permettraient d'analyser le vécu immédiat des personnes impliquées. L'association du vécu immédiat et du vécu relativisé serait une combinaison efficace pour comprendre de manière plus approfondie les perceptions exactes des personnes subissant un changement identitaire.

Les résultats de cette étude peuvent également orienter les recherches sur les différentes phases constituant le modèle de reconfiguration identitaire développé. En effet, l'objectif de cette recherche étant de modéliser le processus de reconfiguration dans son ensemble, les phases le composant ne sont pas décrites en profondeur. Chaque phase pourrait ainsi être un sujet d'étude à part entière tant les phénomènes impliqués sont complexes. Par exemple, le rôle joué par l'équipe d'intégration,

notamment à travers sa communication dans le processus de reconstruction identitaire, le fonctionnement de l'évaluation de la projection identitaire et de la construction d'une image identitaire ad hoc, etc. pourraient être étudiés plus en détail afin d'alimenter la compréhension du phénomène de reconstruction identitaire.

Etant donné le nombre de fusion acquisition qui se déroulent chaque année, les enjeux majeurs associés et les taux d'échec important, une meilleure compréhension de certaines facettes de ce phénomène paraît essentielle pour les chercheurs. Les résultats de cette étude indiquent également que la dynamique de reconstruction identitaire intègre de nombreux paramètres et permet de faire un lien entre différentes perspectives abordées dans la littérature. Les conclusions de cette étude peuvent ainsi servir de modeste avancée empirique dans l'objectif de comprendre les changements d'identité organisationnelle dans le cadre des fusions acquisitions mais également de manière plus globale lors d'autres transformations organisationnelles.

Bibliographie

- AGRAWAL, A. et J., JAFFE (2000). « The post-merger performance puzzle », *Advances in Mergers & Acquisitions*,:7-41.
- ALBERT, S. et D., WHETTEN (1985). « Organizational identity », *Research in organizational behavior*, **7**: 263-295.
- AMIOT, C., TERRY, D., JIMMIESON, N. et V., CALLAN (2006). « A Longitudinal Investigation of Coping Processes During a Merger: Implications for Job Satisfaction and Organizational Identification », *Journal of Management* **32**(4) : 552-574.
- ASHFORTH, B. et F., MAEL (1996). « Organizational identity and strategy as a context for the individual », *Advances in Strategic Management*, **13** : 19–64.
- ASHFORTH, B. et F., MAEL (1992). « Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification », *Journal of Organizational Behavior*, **13** : 103-123.
- ASHFORTH, B., K. ROGERS et K., CORLEY (2011). « Identity in Organizations: Exploring Cross-Level Dynamics », *Organization Science*, **22**(5) : 1144-1156.
- BARTELS, J., DOUWES, R., DE JONG, M. et A., PRUYN (2006). « Organizational identification during a merger : Determinants of employees'expected identification with the new organization », *British Journal of Management*, **17**(S1) : S49-S67.
- BERQUIST, W. (1993). « The Postmodern Organization: Mastering the Art of Irreversible Change », Jossey-Bass, San Francisco.
- BERGAMI, M. et R., BAGOZZI (2000). « Self-categorization, affective commitment and group self-esteem as distinct aspects of social identity in the organization », *British Journal of Social Psychology*, **39**(4) :555-577.
- BOLTANSKI, L. et E., CHIAPELLO (1999). *Le Nouvel Esprit du Capitalisme*. Paris: Gallimard.
- BOUCHIKHI, H. et J., KIMBERLY (2003). « Escaping the Identity Trap », *MIT Sloan Management Review* **44**(3): 20-26.
- BREWER, M. (1979). « In-group bias in the minimal intergroup situation: A cognitive-motivational analysis », *Psychological Bulletin*, **86**(2) : 307-324.
- BUONO, A. et J., BOWDITCH (2003). « Human side of mergers and acquisitions: Managing collisions between people and organisations », Washington DC: Edit. Beard Books.
- CARTWRIGHT, S. et C., COOPER (1992). « Mergers and Acquisitions: The Human Factor », Butterworth-Heinemann, Oxford.
- CARTWRIGHT, S. et S., PANCHAL (2001). « The stressful effects of mergers and acquisitions », in J. Dunham (ed.), *Stress in the workplace: Past, present and future* : 67-89. Whurr, Publishers, London.
- CARTWRIGHT, S. (2005). « Mergers and acquisitions: An update and appraisal », *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, **20** : 1-38.
- CARTWRIGHT, S. et R., SCHOENBERG (2006). « 30 years of mergers and acquisitions research: recent advances and future opportunities », *British Journal of Management*, **17** (S1) : S1-S5.
- CHENEY, G. (1983). « The Rhetoric of Identification and the Study of Organizational Communication », *Quarterly Journal of Speech* **69**: 143–158.
- CHREIM, S. (2005). « The Continuity-Change Duality in Narrative Texts of Organizational Identity », *Journal of Management Studies* **42**(3): 567-593.

- CHREIM, S. (2007). « Social and temporal influences on interpretations of organizational identity and acquisition integration », *Journal of Applied Behavioral Science*, **43** :449-480.
- CLARK, S., GIOIA, D., KETCHEN, D. et J., THOMAS (2010). «Transitional Identity as a Facilitator of Organizational Identity Change during a Merger », *Administrative Science Quarterly*, **55**(3) :397-438.
- CORLEY, K. et D., GIOIA (2004). « Identity Ambiguity and Change in the Wake of a Corporate Spin-off », *Administrative Science Quarterly*, **49**: 173-208
- CORLEY, K., C. HARQUAIL, M., PRATT, M., GLYNN, C., FIOL et M. J. HATCH (2006). « Guiding organizational identity through aged adolescence », *Management Inquiry* **15**(2) : 85–99.
- CORNELISSEN, J., HASLAM S. et J., BALMER (2007). « Social Identity, Organizational Identity and Corporate Identity: Towards an Integrated Understanding of Processes, Patternings and Products », *British Journal of Management* **18**(s1): S1-S16.
- DATTA S., ISKANDAR-DATTA, M. et K., RAMAN (2001). « Executive compensation and corporate acquisition decisions », *Journal of Finance* **56**, 2299–2336.
- DEISER, R. (1994). « Post acquisition management: a process of strategic and organizational learning », in Von Krogh, G., Sinatra, A. and Singh, H. (Eds) *Management of Corporate Acquisitions: An International Perspective.*, Macmillan Press Ltd, pp. 359-390.
- DUTTON, J. et J., DUKERICH (1991). « Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation », *Academy of Management Journal*, **34**(3) : 517–554.
- DUTTON, J., DUKERICH J. et C., HARQUAIL (1994). « Organizational Images and Member Identification », *Administrative Science Quarterly*, **39**(2) : 239-263
- EDMONDSON, A. et S., MCMANUS (2007). « Methodological fit in management field research. », *Academy of Management Review*, **32** (4): 1155-1179.
- EMPSON, L. (2004). « Organizational identity change: Managerial regulation and member identification in an accounting firm acquisition », *Accounting, Organizations and Society*, **29** :759-781.
- FEAGIN, J., ORUM, A., et G., SJOBERG (1991). « A Case for Case Study », University of North Carolina Press, Chapel Hill, NC.
- FIOL, C. (2001). « Revisiting an identity-based view of sustainable competitive advantage », *Journal of Management* **27**(6): 691-699.
- FIOL, C. (2002). « Capitalizing on Paradox: The Role of Language in Transforming Organizational Identities », *Organization Science*, **13**(6) : 653-666.
- FISKE , S. et S., TAYLOR (1984). « Social cognition », Reading, MA: Addison-Wesley.
- FOREMAN, P. et D., WHETTEN (2002). « Members'identification with multiple-identity organizations », *Organization Science*, **13**(6) : 618-635.
- FULLER J., HESTER, K., BARNETT, T., FREY, L., RELEYA, C. et D., BEU (2006). « Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process », *Human Relations*, **59**(6) : 815-846
- GIESSNER S., VIKI G., OTTEN, S., TERRY, D. et S., TAUBER (2006). « The Challenge of Merging: Merger Patterns, Premerger Status, and Merger Support », *Personality and Social Psychology Bulletin*, **32**(3) : 339-352.
- GINTER P., DUNCAN, W., SWAYNE, L. et A., SHELFER (1992). « When merger means death: organizational euthanasia and strategic choice », *organizational dynamics*, Winter, 21-33.
- GIOIA, D. et K., CHITTIPEDDI (1991). « Sensemaking and Sensegiving in Strategic Change Initiation », *Strategic*

Management Journal **12**(6): 433-448.

GIOIA, D. et J.B. THOMAS (1996). « Identity, image and issue interpretation: Sensemaking during strategic change in academia », *Administrative Science Quarterly*, **40**, 370-403.

GIOIA, D. (1998). « From individual to organizational identity », In D. Whetten and P. Godfrey (eds), *Identity in Organizations: Building Theory through Conversations* : 17–31. Thousand Oaks, CA: Sage.

GIOIA, D., SCHULTZ, M., et K., CORLEY (2000). « Organizational identity, image, and adaptive instability », *Academy of Management Review*, **25**(1): 63-81.

GIOIA, D., PRICE, K., HAMILTON, A. et J., THOMAS (2010). « Forging an identity: An insider-outsider study of processes involved in the formation of organizational identity », *Administrative Science Quarterly*, **55** :1-46.

GLEIBS, I., MUMMENDEY A. et P., NOACK (2008). « Predictors of Change in Postmerger Identification During a Merger Process: A Longitudinal Study », *Journal of Personality and Social Psychology*, **95**(5) : 1095–1112

GREENWOOD, R., C. HININGS et J., BROWN (1994). « Merging Professional Service Firms », *Organization Science* **5** (2) : 239-257.

HANNAN, M., BARON, J., HSU, G. et O., KOCAK (2006). « Organizational identities and the hazard of change » *Industrial and Corporate Change* **15**(5): 755-784.

HAPESLAGH, P. et D., JEMISON (1991). « *Managing Acquisitions* », Free Press, New York.

HASLAM, A., POSTMES, T. et N., ELLEMERS (2003). « More than a Metaphor: Organizational Identity Makes Organizational Life Possible », *British Journal of Management*, **14**(4) : 357-369.

HATCH, M. J., et M. Schultz (1997). « Relations between organizational culture, identity and image ». *European Journal of Marketing*, **31**(5-6) : 356-365.

HATCH, M. J., et M. Schultz (2002). « The dynamics of organizational identity », *Human Relations*, **55**(8) : 989-1018.

HOGG, M. et D., TERRY (2001). « *Social Identity Processes in Organizations* », Philadelphia, PA: Psychology Press.

HOWARD, J. (2000). « Social psychology of identities », *Annual Review of Sociology*, **26** : 367-391

ISABELLA, L. (1993). « Managing The Challenges of Trigger Events: The Mindsets Governing Adaptation To Change », *Managing Change, Cases and Concepts*, Irwin.

JACK, G., et A. LORBIECKI (2007). « National identity, globalization and the discursive construction of organizational identity », *British Journal of Management*, **18**: S79-S94.

JAMISON D. et S. SITKIN (1986). « Corporate acquisitions :a process perspective », *Academy of Management Review*, **11**(1) : 145-163.

KAVANAGH, M. et N. ASHKANSAY (2006). « The impact of leadership and change management strategy on organizational culture and individual acceptance of change during a merger », *British Journal of Management*, **17**(S1) S81-S103.

KORTE, R. (2007). « A review of social identity theory », *Journal of European Industrial Training*, **31**(3) : 166-180.

KRUG, J. et R. AGUILERA (2005). « Top Management Team Turnover in Mergers and Acquisitions », *Advances in Mergers and Acquisitions*, **4** : 121–149.

LANGLEY, A., GOLDEN-BIDDLE, K., REAY, T., DENIS, J.L., HEBERT, Y., LAMOTHE, L. et J. GERVAIS (2012), « Identity struggles in merging organizations: Renegotiating the sameness-difference dialectic », *Journal of*

Applied Behavioral Science, **48**:135-167.

LARSSON R. et FINKELSTEIN (1999). « Integrating strategic, organizational, and human resource perspectives on mergers and acquisitions: A case survey of synergy realization ». *Organization Science* **10**(1): 1–26.

MAGUIRE, S., et N. PHILLIPS (2008). « Citibankers at Citigroup: A study of the loss of institutional trust after a merger », *Journal of Management Studies*, **45** :372-401.

MARCH, J. et H., SIMON. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.

MELEWAR, T. (2000). « The role of corporate identity in merger and acquisition activity », *Journal of General Management*, **26**(2): 17-32.

MERRIAM, S. (1998). « Qualitative Research and Case Study Applications in Education », Jossey-Bass Publishers.

MOTTOLA, G., BACHMAN, B., GAERTNER, S., et J., DOVIDO (1997). « How groups merge : the effects of merger integration patterns on anticipated commitment to the merged organization », *Journal of Applied Social Psychology*, **27**(15) : 1335-1358.

NAHAVANDI, A. et A., MALEKZADEH (1988). « Acculturation in Mergers and Acquisitions », *Academy of Management Review*, **13**(1): 79.

NEWMAN, J. et F., KRZYSTOFIAK (1993). « Changes in employee attitudes after an acquisition », *Group & Organization Management*, **18**: 390–410.

OLIVER, D., et J., ROOS, (2007). « Beyond text: Constructing organizational identity multimodally », *British Journal of Management*, **18**: 342-358.

PATTON, M. (1990). « Qualitative evaluation and research methods », Newbury Park, Sage.

PRATT, M. et P., FOREMAN (2000). « The beauty of and barriers to organizational theories of identity », *Academy of Management Review*, **25** :141–152.

RAVASI, D. et M., SCHULTZ (2006). « Responding to organizational identity threats: Exploring the role of organizational culture ». *Academy of Management Journal*, **49**(3) :433–458.

RAVENSCRAFT D. et F., SCHERER (1987). « Mergers, Sell-Offs, and Economic Efficiency », Brookings Institution, Washington.

RENTSCH, J. et B., SCHNEIDER (1991). « Expectations for postcombination organizational life: A study of responses to merger and acquisition scenarios », *Journal of Applied Social Psychology*, **21** : 233-252.

REZGUI, Y. (2007). « Exploring virtual team-working effectiveness in the construction sector », *Interacting with Computers*, **19**(1) : 96-112.

RIKETTA, M. (2005). « Organizational identification: A meta-analysis », *Journal of Vocational Behavior*, **66**: 358-384.

SARALA, M. (2010). « The impact of cultural differences and acculturation factors on post-acquisition conflict », *Scandinavian Journal of Management*, **26**(1) : 38-56

SCHEIN, E. (1992). « Organizational Culture and Leadership » Berrett-Koehler Publishers, Inc.

SCHOENBERG, R. (2006). « Measuring the Performance of Corporate Acquisitions: An Empirical Comparison of Alternative Metrics », *British Journal of Management*, **17**(4) : 361-370.

SÉGUIN, F., T. HAFSI, C. DEMERS (2008). « Le management stratégique : de l'analyse à l'action », Montréal : Les Éditions Transcontinental, inc. 2008.

- SEO, M. et N., HILL. (2005). « Understanding the Human Side of Merger and Acquisition : An Integrative Framework », *The Journal of Applied Behavioral Science*, **41**(4): 422-443.
- STETS, J. et P.J. BURKE (2000). « Identity theory and social identity theory », *Social Psychology Quarterly*, **63**(3), 224-237.
- SUDARSANAM, S. et A. MAHATE (2003). « Glamour Acquirers, Method of Payment and Post-acquisition Performance: The UK Evidence », *Journal of Business Finance & Accounting* **30** (1/2) : 299-342.
- SVENINGSSON, S. et M., ALVESSON (2003). « Managing managerial identities: Organizational fragmentation, discourse and identity struggle », *Human Relations* **56**(10) 1163–1193.
- TAJFEL, H. (1981). *Human groups and social categories: Studies in social psychology*. New York: Cambridge University Press.
- TAJFEL, H. et J., TURNER (1985). « The social identity theory of intergroup behavior », *Psychology of intergroup relations*. S. Worchel and W. G. Austin. Chicago, Nelson- Hall.
- TERRY, D., V., CALLAN et G., SARTORI (1996). « Employee adjustment to an organizational merger: stress, coping and intergroup differences », *Stress Medicine*, **12**: 105-122.
- TETENBAUM, T. (1999). « Beating the odds of merger and acquisition failure : Seven key practices that improve the chance for expected integration and synergies », *Organizational Dynamics*, **28** (2) : 22-36.
- THOMAS, D. (2006). A general inductive approach for analyzing qualitative evaluation data. *American Journal of Evaluation*, **27**(2), 237-246.
- TURNER, J. C., et P. OAKES, P. (1986). « The significance of the social identity concept for social psychology with reference to individualism, interactionism and social influence », *British Journal of Social Psychology*, **25** : 237-252.
- TURNER, J., HOGG, M., OAKES, P., REICHER, S. et M., WETHERELL (1987). « Rediscovering the Social Group: A Self- categorization Theory. », Oxford: Blackwell.
- TYLER, T. et S., BLADER (2000) « Cooperation in Groups: Procedural Justice, Social Identity and Behavioural Engagement», New York: Psychology Press.
- ULLRICH, J., WIESEKE J. et R., VAN DICK (2005). « Continuity and change in mergers acquisitions : a social identity case study of german industrial merger », *Journal of Management Studies*, **42**(8) : 1549-1569.
- VAARA, E. (2003). « Post-acquisition Integration as Sensemaking: Glimpses of Ambiguity, Confusion, Hypocrisy, and Politicization », *Journal of Management studies* **40**(4) : 859-89.
- VAN DICK, R., WAGNER, U. et G., 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) : 121-138
- VAN DICK, R., ULLRICH, J. et P., TISSINGTON (2006). « Working under a black cloud : how to sustain organizational identification after a merger », *British Journal of Management*, **17**(S1) : S69-S79.
- VAN KNIPPENBERG, D. et E., VAN LEEUWEN (2001). « Organizational Identity After a Merger: Sense of Continuity as the Key to Postmerger Identification », *Social Identity Processes in Organizational Contexts*. M. A. Hogg and D. J. Terry.
- VAN KNIPPENBERG D., VAN KNIPPENBERG, B., MONDEN, L. et F. DE LIMA (2002). « Organizational identification after a merger: A social identity perspective ». *British Journal of Social Psychology*, **41** : 233–252.
- VAN LEEUWEN, E., et D., VAN KNIPPENBERG (2003). « Organizational identification following a merger: The importance of agreeing to differ», in S. A. Haslam, D. van Knippenberg, M. Platow and N. Ellemers (eds), *Social identity at work: Developing theory for organizational practice*.

VAN TONDER, C. et B., LESSING (2003). « From identity to organisational identity: Evolution of a concept », *Journal of Industrial Psychology*, **29**(2) : 20-28.

VAN VUUREN, M., BEELEN, P. et M., DE JONG (2010). « Speaking of dominance, status differences, and identification: Making sense of a merger », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **83** : 627–643

VOCI A. (2006). « The link between identification and in-group favouritism: Effects of threat to social identity and trust-related emotions », *British Journal of Social Psychology*, **45**(2) : 265-284

WEICK, K. et R., QUINN (1999). « Organizational change and development », *Annual Review of Psychology*, **50** : 361–386.

ZAHEER S., SCHOMAKER, M. et M., GENC (2003). « Identity Versus Culture in Mergers of Equals, *European Management Journal*, **21**(2) : 185–191.

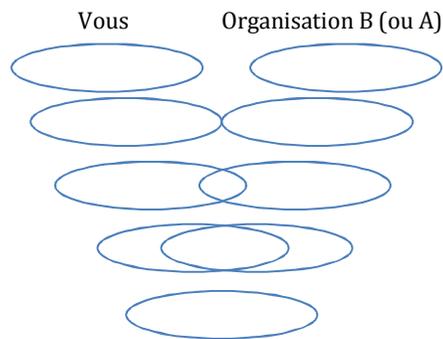
Annexe 1 : Guide d'interview

Introduction

1. Pouvez vous vous présenter :
 - a. votre parcours ?
 - b. votre rôle dans l'organisation ?
 - c. le nombre d'année où vous avez travaillé dans l'entreprise B (ou A) avant l'acquisition ?

Identité organisationnelle Pré-acquisition

2. Comment décrieriez vous l'identité de l'organisation B (ou A) avant l'acquisition:
 - a. Quels aspects de l'organisation estimiez vous très important ? De quoi étiez vous le plus fier ? (*centralité*)
 - b. Ces aspects étaient-ils propres à votre organisation ? Il y avait il d'autres éléments qui rendait votre entreprise différente des autres? (*distinction*)
 - c. Ces caractéristiques ont-elles toujours existées ou sont elles apparues à certains moments clés ? (*durabilité*)
 - d. Quelle était l'ambiance générale ? Les relations entre les employés ? Avec le management ?
 - e. Comment qualifieriez vous votre niveau d'engagement vis à vis de cette organisation ? (*identification*)
 - f. Comment décrieriez vous sur le schéma ci dessous votre sentiment d'appartenance à votre organisation avant l'acquisition ?



Identité organisationnelle pendant le processus d'intégration

3. Quelle image aviez vous de l'autre organisation au moment de l'annonce de la fusion ?
 - a. Quelle a été votre première réaction vis à vis de l'autre organisation ? Quels sont les principaux éléments qui la qualifieraient ? (*image perçue*)
 - b. Est ce que vous trouviez que cette organisation était similaire à la votre ? A quels niveaux ? si non pourquoi ? (*Comparaison identitaire*)
4. Comment avez vous vécu le processus d'intégration suite à l'acquisition ?
 - a. Quelles ont été les étapes clés selon vous ? comment les avez vous perçues ?
 - b. Quelles ont été les démarches mises en place pour faciliter cette intégration ?
 - c. Qu'est ce qui a très bien fonctionné ? moins bien fonctionné ?
 - d. Comment qualifieriez vous votre appartenance à l'une ou l'autre identité durant le processus d'intégration ? a t'elle évolué ? si oui à quel moment ?
5. Quels ont été les principaux changements ?
 - a. au niveau de l'organisation du travail ? Mode de gestion ?
 - b. des relations avec la hiérarchie, avec les autres employés ?
 - c. du climat de travail ?
 - d. Avez vous eu une sensation de coupure avec votre précédente organisation ? s'est elle atténuée ?
6. Quelles ont été vos relations avec les membres de l'autre organisation ?
 - a. Il y a t'il eu des tensions ? (*sentiment de domination?*)
 - b. Partagez vous les mêmes points de vue sur votre activité ?

Identité organisationnelle Post-intégration

7. Quels sont les éléments qui se sont améliorés depuis l'acquisition ? Détériorés ?
 - a. Pour vous ?
 - b. Pour les relations avec les acteurs externes ? (clients, fournisseurs,..)
8. Comment décrieriez vous l'identité de la nouvelle organisation ? :
 - a. Quels aspects ont changé par rapport à votre ancienne organisation? Est ce que vous êtes en accord avec ces aspects ? (*centralité*)
 - b. Ces nouveaux aspects sont-ils propres à l'organisation ? Il y a t'il d'autres éléments qui rend votre entreprise différente des autres? (*distinction*)
 - c. Est ce que ces caractéristiques ont évolué dans le temps après l'acquisition, ou sont elles relativement stables ? Pensez vous que ces caractéristiques vont perdurer ? (*durabilité*)
 - d. Est ce que l'ambiance générale a changé ? Les relations entre les employés ? les relations avec le management ?

e. Comment qualifieriez vous votre niveau d'engagement vis à vis de cette nouvelle organisation ? Vous sentez vous plus proche de cette nouvelle organisation ? Est ce qu'il y a eu une évolution dans ce sentiment ? (*identification*)

9. Comment décrieriez vous sur le schéma ci dessous sentiment d'appartenance à la nouvelle organisation ?

