

RESUME DE LA THESE

IDENTIFICATION DANS LES FUSIONS ET ACQUISITIONS

AIR FRANCE-KLM

2003-2005

Les fusions et acquisitions sont un mode de développement souvent retenu par les organisations : en 2004, 30 000 opérations ont été réalisées dans le monde (Cartwright & Schoenberg, 2006). Paradoxalement, les résultats de ces opérations demeurent incertains pour les parties prenantes. Les taux d'échec annoncés varient entre 45 et 70 % selon les sources (Cartwright & Cooper, 1993a; Ravenscraft & Scherer, 1987; Schoenberg, 2006).

Depuis des décennies, les chercheurs s'interrogent sur les raisons de ces échecs. Plusieurs écoles de pensées sont apparues pour tenter de comprendre les facteurs influençant la performance des opérations de fusion. Les fusions sont aujourd'hui reconnues comme un phénomène complexe et multi-facettes (Joffre, 2006). Parmi les nombreux défis que les managers doivent relever, celui du management de l'engagement des salariés dans le processus d'intégration post-fusion est déterminant. En effet, de nombreuses recherches ont montré que les conditions d'incertitude et de stress que peuvent ressentir les employés suite à une fusion sont défavorables à la performance du processus d'intégration (Blake & Mouton, 1984; Buono & Bowditch, 1989; Cartwright et al., 1993a; Marks & Mirvis, 1986; Schweiger & Weber, 1989).

A mi-chemin entre le management stratégique et le management des ressources humaines, cette thèse tente d'apporter un éclairage complémentaire sur l'engagement des salariés dans la fusion en analysant les processus d'identification. Depuis la fin des années 80, les processus d'identification organisationnelle sont reconnus pour leur influence dans le fonctionnement organisationnel (Albert et al., 2000; Albert et al., 1985; Ashforth et al., 1989; Pratt, 1998; Whetten & Godfrey, 1998) et plus particulièrement sur l'engagement des salariés (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994; Tyler, 1999). Or l'engagement des salariés est déterminant dans la réussite de la coopération et donc dans la performance d'une fusion. Les recherches sur les processus d'identification dans les fusions se sont développées à partir des années 2000. Ce courant de recherche récent propose un angle d'analyse complémentaire aux recherches analysant les fusions sous l'angle de la culture, du contrat ou de la confiance. Notre objet de recherche est la transition identitaire vécue par les employés suite à une fusion. Nous définissons la transition

identitaire comme le processus d'adoption par un membre de l'organisation d'un nouveau référent identitaire (en l'occurrence le nouveau groupe fusionné) qui se traduit par une augmentation de son répertoire identitaire. Suite à une fusion, le nouveau groupe créé devient une cible (*foci*) d'identification supplémentaire pour les employés. Des recherches récentes ont démontré les individus ayant une identification duale, c'est-à-dire les individus capables de mobiliser plusieurs identités (en l'occurrence l'identité pré-fusion et l'identité post-fusion) sont plus à l'aise avec le changement (Van Dick, Wagner, & Lemmer, 2004a; Van Knippenberg, Van Knippenberg, Monden, & De Lima, 2002). Pour prolonger ces travaux, nous examinons donc les deux problématiques suivantes : **(1) Comment l'identification duale se construit-elle au cours de la transition identitaire vécue par les salariés suite à une fusion ; (2) Quelle est l'influence de l'identification duale sur l'engagement des salariés ?**

L'intention initiale de cette thèse est de contribuer à la compréhension de l'engagement des salariés dans la fusion en adoptant un ancrage théorique issu à la fois du management stratégique et de la psychologie sociale.

CADRE THEORIQUE DE LA THESE

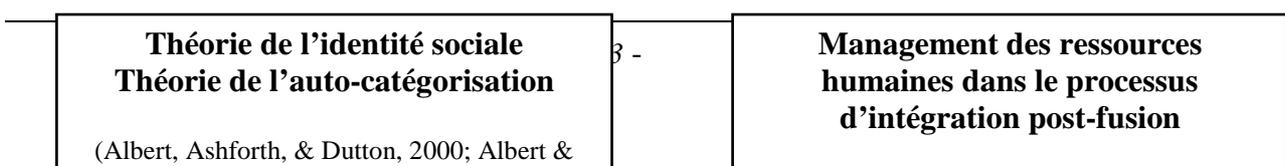
Depuis plus de trente ans, la recherche académique analyse les phases successives de fusions dans le monde. Plusieurs perspectives théoriques se sont développées pour analyser les facteurs influençant le succès de ces opérations. La perspective de la finance analyse les écarts de profitabilité entre les opérations de fusions (Jensen & Ruback, 1983, Agrawal et al., 2000, Pablo & Javidan, 2004). Pablo & Javidan, 2004). La perspective du management stratégique souligne les conditions initiales influençant le succès d'une fusion (caractère relié ou non relié des activités, le caractère hostile ou amical de l'opération...) (Lubatkin, 1987, Fowler et al., 1989, King, Dalton, Daily, & Covin, 2004). La perspective du processus montre l'importance de la phase post-fusion dans la création de valeur ajoutée (Jemison & Sitkin, 1986, Haspeslagh et al., 1991; Datta, 1991; Larsson et al., 1999). Enfin, la perspective des ressources humaines montre entre autre que l'engagement des salariés dans le processus d'intégration est un enjeu central lors d'une fusion (Blake et al., 1984; Marks & Mirvis, 1983, Schweiger & Walsh, 1990, Schweiger & DeNisi, 1991; Nguyen & Kleiner, 2003). Notre recherche s'ancre (1) d'une part dans les travaux considérant le processus d'intégration post-fusion comme déterminant dans la performance de la fusion et (2) d'autre part dans la perspective des ressources humaines mettant en avant l'importance des dimensions « molles » ou « soft » (culture, identification, émotions, communication...) dans le succès de l'opération.

Notre thèse s'appuie également sur un deuxième ensemble de travaux issus du champ de la psychologie sociale : la théorie de l'auto-catégorisation (Tajfel & Turner, 1979) et son prolongement, la théorie de l'identité sociale (Albert & Whetten, 1985). La théorie de l'auto-catégorisation a été initialement développée pour analyser les conflits entre groupes sociaux.

La théorie de l'identité sociale a ensuite été appliquée aux organisations (Ashforth & Mael, 1989). Dans cette thèse, nous nous intéressons au processus d'identification organisationnelle. L'identification organisationnelle est définie comme une perception d'unicité avec ou d'appartenance à l'organisation, c'est un processus par lequel l'individu utilise les caractéristiques de l'organisation pour se définir" (Mael & Ashforth 1992). En d'autres termes, l'individu fait sienne les caractéristiques de l'organisation ; l'organisation devient un groupe de référence pour l'individu. De nombreux travaux ont démontré les effets positifs de l'identification sur les comportements des individus comme par exemple la coopération, l'engagement ou le soutien actif à l'organisation (Dutton et al., 1994, Tyler, 1999). Cependant, une question reste en suspens : Que se passe-t-il lorsque l'identité du groupe de référence change comme c'est le cas dans un contexte de fusion ? Les travaux analysant la fusion suivant la perspective de l'identification montrent que pour les employés une fusion peut être perçue comme un changement de groupe d'appartenance, une re-catégorisation ou une menace pour l'identité actuelle. En d'autres termes, la littérature considère que suite à une fusion, les employés identifiés vivent une transition identitaire. Par ailleurs les travaux traitant des identités duales montrent que les individus présentant une identification duale sont plus à l'aise en période de changement. Un individu présente une identification duale lorsqu'il s'identifie à la fois à son groupe de travail et à son organisation. Dans le cadre d'une fusion, on parle d'identification duale lorsque l'individu s'identifie à son organisation d'origine et au nouveau groupe résultant de la fusion. En croisant ces deux ensembles de travaux, ceux sur la transition identitaire et ceux sur l'identification duale, nous faisons l'hypothèse que les employés présentant une identification duale seront plus à l'aise avec le changement consécutif à une fusion. Cependant, le processus décrivant la transition identitaire et l'apparition de l'identification duale suite à une fusion n'a pas encore été clairement analysé. D'où notre problématique : (1) Comment l'identification duale se construit-elle au cours de la transition identitaire vécue par les salariés suite à une fusion ; (2) Quelle est l'influence de l'identification duale sur l'engagement des salariés ?

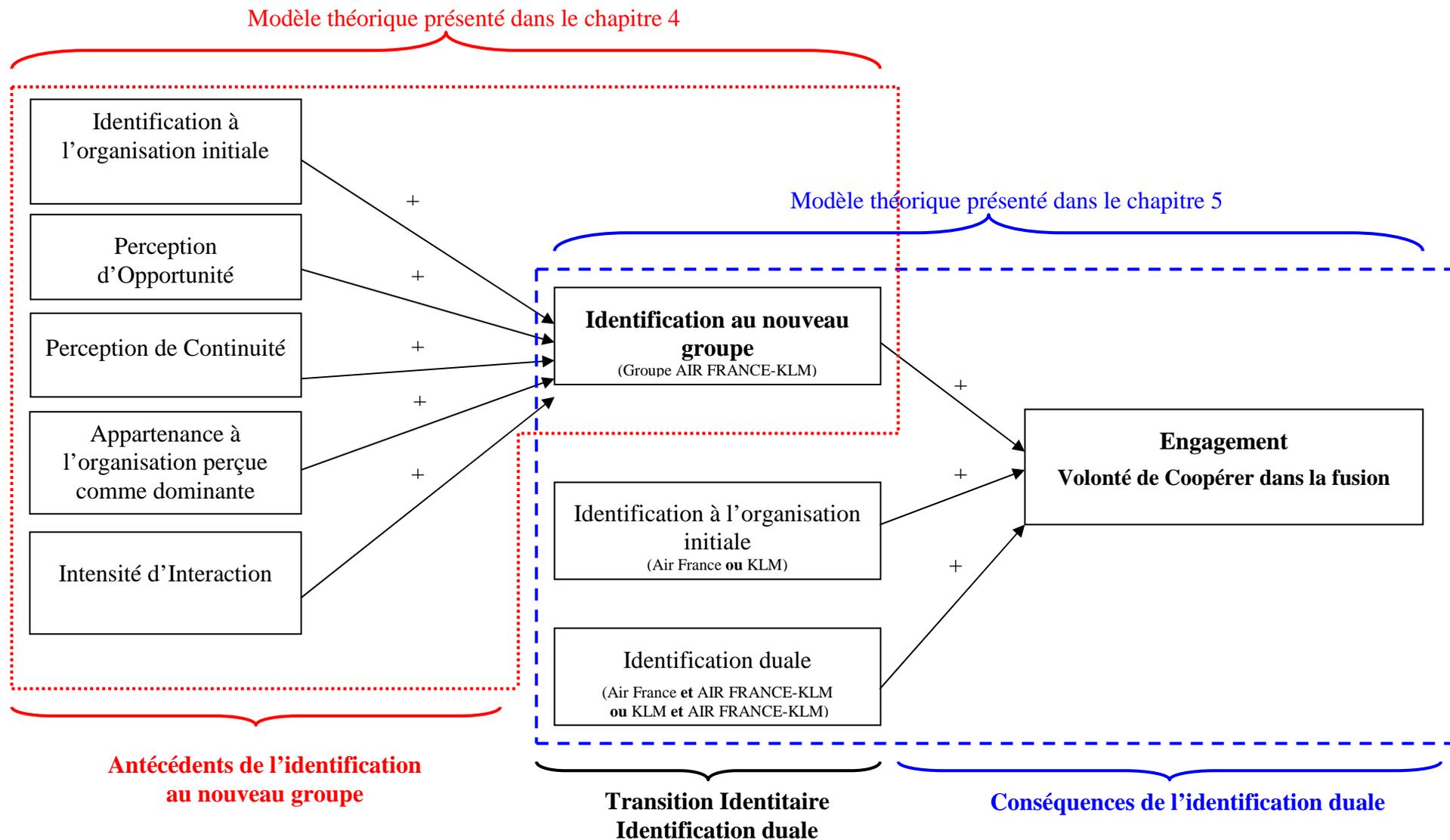
La figure 1 ci-dessous résume le double ancrage théorique de la thèse et les questions soulevées par la revue de littérature.

Figure 1 – Ancrage Théorique et Problématique de la Recherche



Pour répondre à ces questions de recherche, nous avons développé un modèle théorique (Figure 2).

Figure 2 – Modèles théoriques testés dans les chapitres empiriques



Le premier modèle traite des antécédents de l'identification au nouveau groupe fusionné. L'analyse de la littérature nous a conduit à formuler six hypothèses :

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

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

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

H4 : L'appartenance à l'organisation perçue comme dominante favorise l'identification à la fusion.

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

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

Dans le deuxième modèle, nous testons l'impact de l'identification au nouveau groupe fusionné sur l'engagement des salariés dans la fusion, leur volonté de coopérer. L'hypothèse (H1a) prend la forme suivante : « *L'identification au nouveau groupe influence positivement la volonté des employés de coopérer dans la fusion* ». Nous formulons également une hypothèse sur l'impact de l'identification à l'organisation initiale sur l'engagement. Cette hypothèse est en désaccord avec une partie de la littérature existante (Fiol, 2002) qui considère que suite à une fusion, les salariés doivent se « dé-identifier » à leur organisation initiale pour pouvoir se « ré-identifier » au nouveau groupe résultant de la fusion. Cette littérature précise que la suppression des références ou des artefacts (logo, symbole, uniforme...) liés à l'organisation initiale est favorable à la transition identitaire et à l'engagement des salariés dans le nouveau groupe. Nous pensons au contraire que la transition identitaire peut se faire sans phase de « de-identification » et que la suppression trop rapide de référents identitaires antérieurs peut provoquer des blocages (héritages) identitaires peu favorables à l'acceptation de nouveau groupe fusionné et à l'engagement des salariés dans ce groupe. D'où, l'hypothèse (H1a) : « *L'identification à l'organisation initiale influence positivement la volonté des employés de coopérer dans la fusion* »

Enfin, dans l'hypothèse 2 : « *l'identification duale favorise la volonté de coopérer des employés* », nous souhaitons démontrer que les salariés ayant plusieurs référents identitaires (l'organisation initiale et le nouveau groupe fusionné) seront plus à l'aise avec le changement que constitue la fusion et qu'ils seront en conséquence plus engagés.

METHODOLOGIE

Contexte organisationnel de la recherche

L'analyse empirique a été conduite dans le cadre d'un projet de recherche franco-néerlandais¹ sur le rapprochement entre Air France et KLM qui ont fusionné suite à une OPE amicale le 5 mai 2004. Les dirigeants des deux entreprises nous ont autorisés à accéder aux données qualitatives et quantitatives dès le début de la fusion et ce pour une durée de trois ans. Notre thèse se base sur trois phases de collectes de données: 6, 12 et 18 mois après la signature de l'accord de fusion. Nous avons développé un questionnaire construit à partir d'échelles existantes ou créées par nos soins. Durant la phase d'élaboration du questionnaire nous avons travaillé en étroite collaboration avec des salariés des deux entreprises afin d'adapter le vocabulaire et la formulation des items. Les questionnaires, traduits en trois langues, ont été envoyés au domicile des salariés avec une lettre d'accompagnement du président (de l'entreprise auquel l'employé appartient) sollicitant leur participation ainsi qu'une lettre présentant la recherche et soulignant la confidentialité des réponses. Les données ont été collectées tous les 6 mois à l'aide du même questionnaire auprès d'un échantillon aléatoire stratifié représentatif de la population des deux entreprises.

A chaque phase de collecte, nous avons également conduit une série d'entretiens semi-directifs avec des employés, des cadres opérationnels, des cadres intermédiaires et des cadres dirigeants des deux compagnies. Les entretiens ont été conduits dans la langue maternelle des répondants ; les membres de l'équipe de recherche français se chargeaient des entretiens chez Air France et les membres de l'équipe de recherche néerlandais menaient les entretiens chez KLM. Sur les 3 périodes de collecte de données 112 entretiens ont été conduits chez KLM et 179² chez Air France. En complément des données primaires collectées par questionnaires et entretiens, nous avons pu accéder aux supports écrits de communication interne des compagnies. Une revue de presse des principaux journaux économiques européens (Les Echos, le Monde, La Tribune, Financial Times) a également été réalisée tous les trimestres pour connaître le traitement de la fusion par la presse.

Traitement des données

Pour tester les deux modèles théoriques présentés dans le figure 2 nous avons conduit des régressions multiples pour chaque phase de collecte de données. Des tests complémentaires,

¹ L'équipe de recherche dont je faisais partie était composé de trois chercheurs français de l'EM Lyon et de 3 chercheurs néerlandais de l'Université de Tilburg.

² J'ai personnellement conduit 118 des 179 entretiens menés chez Air France.

comme le test de Chow notamment, nous ont permis d'affiner l'analyse des évolutions constatées à chaque phase de collecte de données. Les entretiens ainsi que l'ensemble des données qualitatives secondaires internes et externes nous ont permis de trianguler les résultats obtenus à partir de l'analyse des données quantitatives.

RESULTATS

Le premier ensemble de résultats (présentés dans le quatrième chapitre de la thèse) répond à la problématique : Quels sont les antécédents de l'identification des employés au nouveau groupe créé suite à la fusion ? Nos résultats montrent que l'identification à l'organisation initiale (H1), la perception d'opportunité (H2) et l'intensité d'interaction (H5) sont des facteurs explicatifs significatifs de l'identification au nouveau groupe. Nous montrons également que la perception de continuité n'est pas significative (H4). Enfin, l'analyse des trois échantillons indépendants nous permet de conclure que, dans une fusion symbiotique, l'appartenance à l'organisation dominante est uniquement significative au début du processus d'intégration, tandis que l'intensité d'interaction devient significative avec le temps, comme par effet de substitution (H6). La collecte répétée de données quantitatives nous permet de mettre en lumière des subtilités dans l'évolution des antécédents de l'identification à la fusion et de contribuer ainsi à une littérature essentiellement transversale dans le champ (Condor, 1996). Ainsi, non seulement nous détaillons les facteurs qui influencent l'identification au nouveau groupe, mais proposons également une analyse dynamique de ces facteurs. Ces résultats permettent de comprendre comment la transition identitaire se développe au cours du processus d'intégration et comment l'identification duale (identification simultanée à l'organisation initiale et au nouveau groupe) se forme.

Un deuxième ensemble de résultats (présentés dans le cinquième chapitre de la thèse) traite des conséquences de l'identification duale sur l'engagement des salariés. L'hypothèse 1a – l'identification à l'organisation initiale influence positivement la volonté des employés de coopérer dans la fusion – et l'hypothèse 1b – l'identification au nouveau groupe influence positivement la volonté des employés de coopérer dans la fusion – sont confirmées. Le dispositif de recherche (collecte répétée trois fois à six mois d'intervalle) permet de voir apparaître des contrastes intéressants dans ces relations. Aux périodes 1 et 2, les coefficients β des variables indépendantes sont assez stables : $\beta = 0.232$ et $\beta = 0.223$ pour la variable identification à l'organisation initiale et $\beta = 0.150$ et $\beta = 0.165$ pour la variable identification au nouveau groupe. Cependant, la significativité de la variable identification au nouveau groupe augmente de la période 1 à la période 3 (de $p < 0.05$ à $p < 0.001$). Les tests de Chow (Chow, 1960) menés sur ces

données montrent que l'augmentation et/ou la diminution des coefficients est significative. En résumé, nous voyons qu'à la fois l'identification à l'organisation initiale et l'identification au nouveau groupe contribuent séparément à la volonté de coopérer des employés. Ces résultats sont en accord avec la littérature (Van Dick et al., 2004). Cependant, nous voyons qu'au fil du temps, l'identification au nouveau groupe devient plus explicative de la volonté de coopérer que l'identification à l'organisation initiale. Aux périodes 1 et 2, la volonté de coopérer est principalement déterminée par l'identification à l'organisation initiale. Nous voyons une explication à cela : les employés identifiés incorporent dans leur définition de soi (*self-concept*) les valeurs et objectifs de l'organisation et ont tendance à aligner leur comportement sur ce qui est bon pour l'organisation. Par conséquent, lors d'une fusion, un employé identifié à qui l'organisation dit que la fusion est une bonne chose va avoir tendance à coopérer pour assurer le succès de l'opération. De plus, durant la première année de fusion (périodes 1 et 2) entre Air France et KLM, les cadres dirigeants ont choisi de réaliser des synergies prioritaires. Ces synergies ne concernaient pas systématiquement tous les domaines, divisions ou départements des compagnies. Par conséquent, beaucoup d'employés des deux partenaires ne sont pas affectés par la fusion. Dans les départements qui n'ont pas à mettre en place de synergies, le nouveau groupe AIR FRANCE - KLM n'est pas un *foci* d'identification saillant ; au contraire c'est l'identité Air France ou KLM (identité pré-fusion) qui demeure saillante. Ce constat est étayé par les extraits d'entretiens ci-dessous.

- « *Dans mon travail au quotidien, rien n'a réellement changé depuis la fusion, je continue de traiter des sujets Air France, mes collègues restent Air France et mon environnement de travail est essentiellement Air France. Je sais que d'autres personnes, dans d'autres services sont plus touchées par AIR FRANCE-KLM, mais pour moi, ça n'a rien changé. Pour l'instant en tout cas* » (Personnel au Siège, Période 1).
- « *AIR FRANCE-KLM, on en a entendu parler, comme tout le monde, on lit ce qui est écrit dans les journaux internes mais au quotidien c'est assez transparent. Ça n'impacte pas les procédures de maintenance Air France sur lesquelles je travaille* » (Personnel à la maintenance, Période 2).

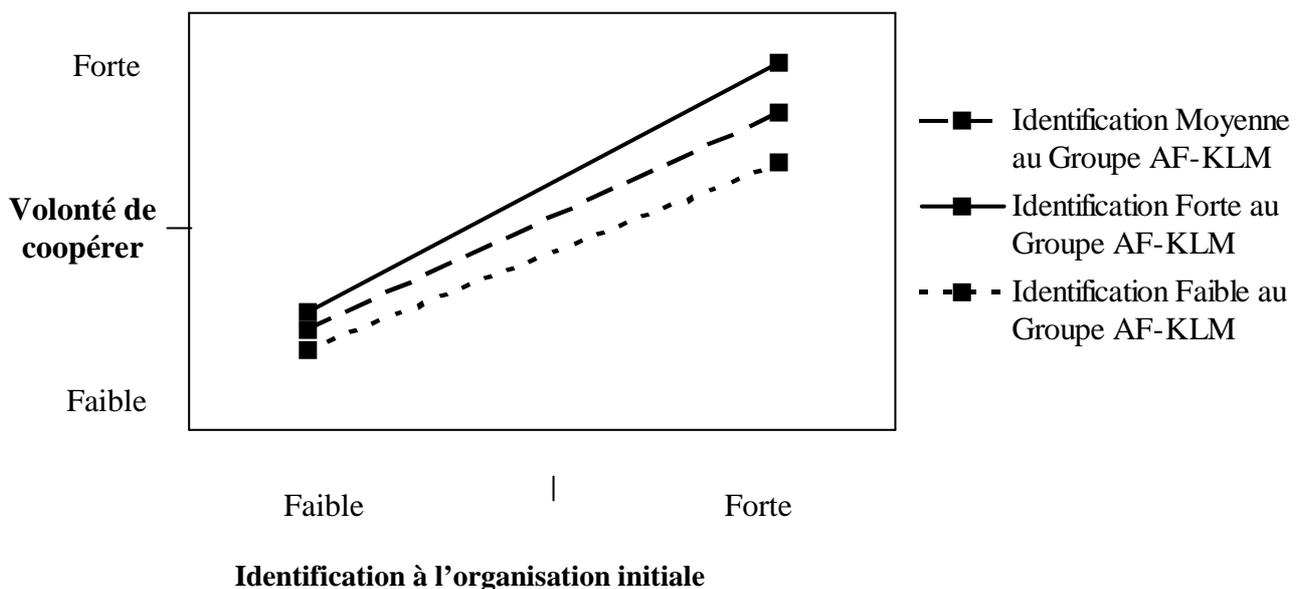
La théorie de l'identité sociale précise que pour être un *foci* d'identification potentiel, une identité doit être saillante pour les individus (Van Knippenberg, 2000). La faible saillance relative de l'identité du nouveau groupe AIR FRANCE-KLM durant la première année de la fusion explique en partie les différences entre les coefficients β des deux variables indépendantes.

A la période 3, soit un an et demi après la fusion, les coefficients changent radicalement par rapport aux périodes 1 et 2. L'identification à l'organisation initiale est faiblement significative ($p < 0.10$) avec un coefficient très bas ($\beta = 0.065$). Réciproquement, l'identification au nouveau groupe contribue beaucoup plus à expliquer l'engagement ($\beta = 0.288$). Au fil du temps, le processus d'intégration s'intensifie : de plus en plus d'employés sont en contact avec le partenaire, les résultats positifs de la fusion sont mis en avant dans la presse et dans la communication interne ; bref, l'identité du nouveau groupe AF-KLM devient de plus en plus saillante. Cette identité devient donc un *foci* d'identification probable pour les employés.

L'hypothèse 2 – dans un contexte de fusion, l'identification duale favorise la volonté de coopérer des employés – est partiellement confirmée par les données. Six mois après la fusion, cette variable n'est pas significative. Un an après la fusion, elle devient faiblement significative ($p < 0.10$). Finalement, sa significativité augmente après un an et demi ($p < 0.050$). Lors des périodes 2 et 3, les coefficients sont faibles ($\beta = 0.082$ et $\beta = 0.081$) ; cependant, leur signe positif indique que la relation testée entre l'identification duale et la volonté de coopérer correspond à ce qui était attendu dans l'hypothèse 2. En d'autres termes, les employés qui présentent une identification duale (identification à la compagnie d'origine et identification au nouveau groupe) seront plus disposés à coopérer avec le partenaire que les employés qui s'identifient uniquement à la compagnie d'origine ou au nouveau groupe.

La figure 3 illustre les résultats présentés ci-dessus.

Figure 3 - Effet de l'Identification Duale



En résumé, cette thèse a permis de tester empiriquement des hypothèses issues de l'analyse conjointe de la littérature sur le management du processus d'intégration post-fusion et de la littérature sur l'identification et l'identité sociale. Notre travail valide cinq des six hypothèses testées dans le quatrième chapitre et la totalité des hypothèses testées dans le cinquième chapitre. Ainsi, nous montrons que l'identification à l'organisation initiale, la perception d'opportunité et l'intensité d'interaction sont des facteurs explicatifs significatifs de l'identification au nouveau groupe. L'analyse des trois périodes de collecte de données nous permet de conclure que, dans une fusion symbiotique, l'appartenance à l'organisation dominante est uniquement significative au début du processus d'intégration, tandis que l'intensité d'interaction devient significative avec le temps. Nous soulignons également que l'identification au nouveau groupe ne se développe pas au détriment de l'identification à l'organisation initiale, en d'autres termes, la transition identitaire est un processus additif et non séquentiel. En effet, les deux *foci* d'identification (organisation initiale et groupe fusionné) influencent séparément la volonté de coopérer des employés. De plus, nous montrons qu'un an après la signature de l'accord de fusion, l'identification duale a un effet positif sur la volonté de coopérer.

CONTRIBUTIONS ET LIMITES DE LA RECHERCHE

Contributions théoriques

Les fusions, phénomène complexe, systémique et multi-facettes (Cartwright et al., 2006; Datta, 1991; Joffre, 2006), sont souvent analysées suivant une vision théorique trop focalisée. Pour tenter de pallier cette lacune, nous avons choisi de faire le lien entre des travaux issus du management stratégique, du comportement organisationnel et de la psychologie sociale, trois disciplines qui portent chacune un regard spécifique sur le processus d'intégration post-fusion mais qui finalement communiquent peu entre elles. En optant pour une approche pluridisciplinaire cette recherche répond aux attentes des chercheurs du champ qui depuis le début des années 90 appellent de leurs vœux des contributions ancrées dans plusieurs courants de recherche afin d'améliorer la pertinence des analyses « en silos » (Haspeslagh et al., 1991; Larsson et al., 1999; Schweiger et al., 1990).

Cette recherche contribue au management du processus d'intégration post-fusion, en analysant finement et de manière dynamique, les processus d'identifications reconnus comme un facteur important dans le succès de l'intégration humaine des fusions (Van Dick, Ullrich, & Tissington, 2006; Van Dick et al., 2004a; Van Knippenberg et al., 2002; Van Knippenberg et al., 2001). En

se focalisant sur la transition identitaire après une fusion, cette recherche correspond aux attentes récurrentes des chercheurs du champ qui insistent sur l'importance de l'analyse des dimensions « *soft* » (humaines, culturelles, psychologiques, émotionnelles) dans le processus d'intégration (Buono, 2003; Cartwright et al., 1993a; Cartwright et al., 1995).

Notre analyse des processus d'identification représente une approche complémentaire à l'analyse des enjeux culturels. L'impact des différences culturelles sur la coopération entre salariés et la performance de la fusion a été largement analysé (Cartwright et al., 2006) et offre encore des résultats contradictoires (Teerikangas et al., 2006). D'où l'intérêt d'envisager des approches complémentaires.

Enfin, cette recherche répond aux interrogations des chercheurs du champ sur la problématique de l'identification et du changement (Condor, 1996). De nombreux travaux se sont intéressés au rôle de l'identification organisationnelle en période de changement organisationnel (Gioia & Thomas, 1996; Gioia, Thomas, Clark, & Chittipeddi, 1994; Reger, Gustafson, Demarie, & Mullane, 1994). Ces travaux ont démontré que l'identification peut avoir une influence sur la mise en œuvre du changement organisationnel mais n'ont pas spécifiquement analysé le changement de l'identification. Ravasi et Van Rekom (2003 : 127) rappellent que les questions les plus stimulantes à l'heure actuelle dans le champ de l'identification et de l'identité organisationnelle incluent : « Les identités peuvent-elles changer ? Et si oui, sous quelles conditions ? Quels peuvent être les événements qui influencent les changements d'identification des salariés ? Le management du changement d'identification doit-il se faire de manière graduelle ou pas ? » (Ravasi et al., 2003). Cette recherche, répond partiellement aux questions soulignées par les auteurs en apportant un éclairage précis sur les dynamiques de changement d'identification organisationnelle.

Contributions méthodologiques

La collecte de données suivant un dispositif cross-sectionnel répété correspond aux attentes des chercheurs du champ des fusions et acquisitions (Haspeslagh et al., 1991) mais également du champ de psychologie sociale (Van Dick et al., 2004a) et du comportement organisationnel en général. George et Jones (2000), dans leur recherche sur le rôle du temps dans les théories de l'organisation, notent que les chercheurs ont tendance à négliger la dimension temporelle des phénomènes qu'ils analysent (George & Jones, 2000). Grâce aux données collectées à trois reprises à six mois d'intervalle, cette recherche révèle les dynamiques du processus d'identification post-fusion qui n'avaient pas ou peu été testées jusqu'ici. Les résultats longitudinaux, notamment dans le quatrième chapitre, remettent partiellement en question les

conclusions de la littérature antérieure, conclusions basées sur une analyse transversale (en coupe) du processus d'intégration et des transitions identitaires. Par ailleurs, l'utilisation combinée de données quantitatives et qualitatives assure une robustesse des résultats statistiques énoncés et une finesse de grain dans l'analyse de processus d'identification, qui n'auraient sans doute pas été atteints si cette recherche s'était uniquement appuyée sur l'un ou l'autre des types de données. Ce travail illustre l'intérêt des recherches basées sur une méthodologie mixte (Creswell, 1994).

LIMITES DE LA RECHERCHE

Notre recherche n'est cependant pas exempte de limites. Nous soulignons ici deux limites principales : le biais de méthode commune et le recours à un cas unique.

La plupart des recherches se basant sur des données quantitatives primaires sont potentiellement confrontées au biais de méthode commune qui apparaît lorsque le chercheur a recours à un même questionnaire pour mesurer les variables indépendantes et la (ou les) variable(s) dépendante(s) de son modèle (Podsakoff et al., 2003). Notre recherche, basée sur un questionnaire unique, n'est donc pas à l'abri de ce biais potentiel. Il existe des solutions pour limiter ce biais, et Podsakoff et ses collègues (2003) proposent notamment des remèdes statistiques mais également pratiques. Ainsi, lors de l'élaboration et l'administration du questionnaire les chercheurs peuvent : (1) collecter des données à partir de sources différentes pour les variables indépendantes et la (ou les) variable(s) dépendante(s) ; (2) collecter les données à des périodes différentes ; (3) protéger l'anonymat des répondants pour qu'ils se sentent à l'aise ; (4) avoir recours à des échelles de mesure robustes ; (5) organiser l'ordre des questions afin que les items mesurant les variables indépendantes et ceux mesurant la (ou les) variable(s) dépendante(s) soient distincts dans le questionnaire. Si ces solutions ne peuvent pas être mises en œuvre, les auteurs proposent également un ensemble de méthodes statistiques pour limiter l'impact du biais de méthode commune (Podsakoff et al., 2003). Dans notre recherche, nous avons déployé trois de ces cinq remèdes pratiques : nous avons protégé scrupuleusement l'anonymat des répondants, nous avons mobilisé des échelles de mesure robustes, et nous avons veillé à l'ordre des items. De plus, nous nous avons contrôlé la validité des échelles de mesure à plusieurs reprises, lors de chaque collecte de données. Enfin, les données collectées dans les entretiens semi-directifs nous ont permis de trianguler les résultats statistiques. Ces précautions nous permettent de penser que l'impact potentiel du biais de méthode commune sur la validité de nos résultats est modéré.

La seconde limite de cette recherche doctorale est liée au fait que nous analysons un seul cas de fusion, d'où l'interrogation sur la validité de nos résultats dans d'autres contextes de fusion. Comme nous l'avons présenté précédemment, la fusion entre Air France et KLM est une fusion symbiotique selon la typologie d'Haspeslagh et Jemison (1991). Les résultats du cinquième chapitre montrent que, dans une fusion symbiotique, l'organisation initiale et le nouveau groupe créé sont deux *foci* d'identification pertinents qui influencent la volonté de coopérer des employés et que les employés présentant une identification duale seront plus prêts à coopérer que les employés identifiés à un seul *foci*. Une question vient alors immédiatement à l'esprit : quels seraient les effets de l'identification duale dans d'autres types d'intégration ? Des études expérimentales ont testé les effets de différents types d'intégration sur l'engagement attendu des employés (Mottola et al., 1997). En laboratoire, Mottola et ses collègues (1997) analysent l'influence de trois types d'intégration (*combine, absorb, blend*) sur l'engagement dans la fusion. Les résultats montrent que les participants à l'expérimentation s'engagent plus lorsqu'il s'agit d'une fusion de type « combinaison ». Notre recherche est une première étape dans une suite de travaux qui prendraient systématiquement en compte le type d'intégration choisi dans l'analyse des transitions identitaires dans les fusions. Des recherches futures pourraient analyser l'impact de l'identification duale dans d'autres types d'intégration décrits par Haspeslagh et Jemison (1991) tels que l'absorption ou la préservation. Ces recherches pourraient suivre le travail de Reade (2001) sur l'identification duale dans les firmes multinationales. Reade se base sur la typologie de Bartlett et Ghoshal pour décrire les différentes options en matière d'identification duale en fonction de la position sur le marché de la filiale (leader stratégique ou suiveur) (Bartlett & Ghoshal, 1995). La section 3 du chapitre 6 apporte les prémices d'une réponse en proposant une généralisation analytique de nos résultats aux autres types de fusion (non symbiotiques), puis à d'autres contextes de changement de frontières organisationnelles.

IMPLICATIONS MANAGERIALES : LE MANAGEMENT DES IDENTITES MULTIPLES

Nos résultats empiriques nous conduisent à dire qu'il existe une relation positive entre l'identification à l'organisation initiale et l'identification au nouveau groupe. Ce constat empirique suggère que le degré d'identification à l'organisation initiale est un facteur important dans la réussite de l'intégration. Par conséquent, nous recommandons aux cadres dirigeants chargés de l'intégration post-fusion de continuer à favoriser l'identification à l'entité initiale sans tourner toute leur attention vers la construction de la nouvelle l'identité, contrairement à ce qui a

pu être conseillé dans une littérature antérieure (par exemple par Gaertner, Bachman, Dovidio & Banker, 2001). Ce maintien de l'équilibre entre l'identité initiale et l'identité du nouveau groupe rejoint une problématique plus large : celle de la juste répartition des ressources entre l'entité initiale et le nouveau groupe fusionné³. En effet, après une fusion, les cadres peuvent avoir tendance à focaliser leur attention sur les nouveaux projets issus de la fusion et à négliger de fait l'activité plus routinière de leur entité d'origine. Cette problématique a été très bien appréhendée dans un article récent paru dans la revue MIT Sloan Management Review et destiné aux praticiens (Vestring, Rouse, & Rovit, 2004). Les auteurs précisent qu'il peut être dangereux pour la santé d'une organisation de focaliser l'ensemble de son attention et de ses ressources sur le processus d'intégration suite à une fusion. Vestring et al. (2004) notent que sous l'effet du processus d'intégration, les acteurs de l'organisation peuvent avoir tendance à négliger leur activité de base rendant ainsi l'organisation vulnérable aux attaques des concurrents. L'analyse de la juste allocation des ressources entre le processus d'intégration et les activités courantes des organisations fusionnant est une problématique centrale dans le management de la phase d'intégration post-fusion (Ahuja et al., 2001; Capron & Mitchell, 1998; Shaver, 2006). Dans le cadre de la fusion entre Air France et KLM : les dirigeants ont choisi d'intégrer uniquement là où c'était nécessaire et de n'impliquer qu'une partie des salariés des compagnies dans les projets liés à l'intégration. Cette stratégie semble avoir réussi au groupe AIR FRANCE – KLM. **Les managers d'autres organisations pourraient s'inspirer de ce mode de gestion de l'intégration post-fusion pour assurer la juste allocation des ressources entre les projets liés au processus d'intégration et les activités courantes de leurs organisations.**

Nos résultats empirique nous ont également permis de conclure que suite à une fusion, plusieurs *foci* d'identification peuvent co-exister (l'organisation initiale et le nouveau groupe) et que la transition identitaire vécue par les employés suit un processus cumulatif et non un processus séquentiel comme cela avait été présenté auparavant dans la littérature (Elsbach, 1999; Empson, 2004; Fiol, 2002). D'un point de vue managérial, le fait de dire que plusieurs *foci* d'identification co-existent et qu'ils influencent séparément et conjointement l'engagement des salariés n'est pas totalement satisfaisant. En tant que chercheur en gestion, engagé dans la « praxis », nous devons expliciter les aspects pratiques du management de ces multiples *foci* d'identification et répondre à la question : quelles sont les implications pratiques de la coexistence de deux *foci* d'identification pour les cadres en charge du processus d'intégration ? Dans son analyse de l'identification duale

³ Cette remarque est valable dans le cadre d'une fusion où l'entité initiale perdure comme filiale, division ou sous-entité du nouveau groupe résultant de la fusion.

des employés d'entreprises multinationales, Reade (2001) conclut que l'identification duale complique le management de l'identification. Plusieurs recherches ont présenté des mécanismes organisationnels pour favoriser l'identification : le management substantif (*substantive management*) et le management symbolique (*symbolic management*) de l'identité organisationnelle (Ashforth et al., 2001; Cheney, 1983; Cheney & Tompkins, 1987). Le management substantif fait référence à des choix « réels », « visibles » ou « matériels » dans les pratiques organisationnelles de gestion de l'identité : conserver une organisation de taille réduite pour favoriser les interactions en son sein, créer des interdépendances entre les tâches, socialiser les nouveaux arrivants, etc. (Ashforth et al., 2001). Le management symbolique fait référence à la manière qu'ont les dirigeants de décrire l'organisation à ses membres, en se focalisant sur ce qui est central, distinctif et durable dans cette organisation (Albert et al., 1985; Ashforth et al., 2001). Cheney et ses collègues présentent plusieurs pratiques rhétoriques pour favoriser l'identification (Cheney, 1983; Cheney et al., 1987) ; ils conseillent notamment l'utilisation du « nous » dans les discours destinés aux employés mais aussi aux audiences externes. Cependant, les techniques de management substantif ou symbolique ne sont pas spécialement adaptées au contexte de fusion. Dans sa recherche, Chreim (2002) reprend les « outils » proposés par Cheney (Cheney, 1983; Cheney et al., 1987) et montrent comment ils peuvent être appliqués pour faciliter la transition identitaire. Il s'agit par exemple de promouvoir des valeurs communes ou de souligner les contributions des salariés. **Nous pensons que les cadres chargés de favoriser la transition identitaire des membres de l'organisation devraient utiliser les techniques présentées ci-dessus (management substantif, management symbolique, techniques rhétoriques) pour favoriser les identifications duales.**

Au-delà des outils de management de la transition identitaire évoqués ci-dessus, il est important de souligner le rôle des cadres dirigeants dans « l'incarnation » de l'identité post-fusion. Des travaux ont montré le rôle de l'exemplarité des dirigeants (figures d'autorité) chez AIR FRANCE-KLM. L'exemplarité du Président Jean-Cyril Spinetta influence les perceptions et les comportements des employés des deux organisations (Melkonian, Monin, Noorderhaven, Rouzies, & Timmers, 2006). Nous pensons que cette logique est transférable à l'analyse de l'identité. Ainsi, Ullrich et al. (2005) notent que « *top managers could serve as a glue that sticks the two premerger organizations together* »⁴ (Ullrich et al., 2005). De même Van Knippenberg et Hogg (2003) voient les cadres dirigeants comme des « agents de la continuité » qui incarnent les changements identitaires et dont la présence rassure les employés des deux organisations impliquées dans la fusion (Van Knippenberg & Hogg, 2003). **De futures recherches pourraient**

⁴ Traduction : les dirigeants peuvent constituer une colle pour relier les deux organisations d'une fusion.

analyser le rôle des cadres dirigeants dans la transition identitaire et montrer comment leur identification à la fusion peut rejaillir sur les salariés et ainsi faciliter leur propre identification, ce que Kelman appelait l'identification par émulation (Kelman, 1961).

Notons enfin que nos résultats empiriques démontrent l'effet positif des contacts et des interactions entre les salariés des deux partenaires pour favoriser l'identification au nouveau groupe. Les managers en charge du processus d'intégration ont donc intérêt à créer des conditions favorables aux interactions : création d'un intranet commun pour échanger des informations, création de listes d'adresses communes de courriels pour les deux organisations, rencontres formelles et informelles entre les employés, etc. **Le défi auquel ces cadres doivent cependant faire face consiste à mettre en avant simultanément les deux *foci* d'identification potentiels pour les rendre saillants. De futures recherches pourraient porter sur les moyens de favoriser l'identification duale des membres d'une organisation.**

En conclusion, nous souhaitons revenir sur notre intention initiale dans cette thèse : apporter un éclairage complémentaire pour la compréhension de l'engagement des salariés dans la fusion en analysant les processus d'identification. Nous souhaitons que notre recherche, grâce à son design longitudinal basé sur une collecte de données mixtes (données qualitative et quantitative), contribue à une compréhension affinée des dynamiques de changement identitaire en période de fusion et apporte une réponse complémentaire à la question de l'engagement des salariés dans le processus d'intégration post-fusion. Nous espérons également contribuer à une prise de conscience par les praticiens de l'importance des enjeux identitaires dans les fusions et plus largement dans les périodes de changement organisationnel.